

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL
ET LES NIVEAUX DU SOI

MÉMOIRE
PRÉSENTÉ
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DE LA MAÎTRISE ÈS SCIENCES DE LA GESTION

PAR
CLÉMENTINE ANNIE ESSAMA MENGUE

SEPTEMBRE 2016

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de ce mémoire se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

Je tiens très sincèrement à tout d'abord vous remercier, Madame Kathleen Bentein en tant que ma directrice de recherche. Sans vous, ce travail n'aurait connu son aboutissement. Votre disponibilité, votre souci du détail, vos conseils en qualité d'experte et les commodités dont j'ai pu bénéficier grâce à votre entremise, ont été le socle de ma motivation. Je ne vous dirai jamais assez merci pour tout ce que j'ai appris grâce à vous.

Je suis également particulièrement reconnaissante envers les professeur(e)s de l'ESG-UQAM qui m'ont autorisée à solliciter leurs étudiants comme participants à cette étude en m'allouant une tranche horaire de leurs temps de cours. De la même façon, j'exprime ma sincère gratitude envers ces derniers, puisqu'ils ont servi d'échantillon à ce projet, permettant ainsi l'obtention des résultats présentés dans cette recherche.

Je remercie chaque membre de ma famille et tous mes ami(e)s proches qui, tout en étant solidaires des sacrifices auxquels ce projet m'astreignait, se sont révélés un équilibre psychologique déterminant pour ma vie sociale. Merci à vous : Pierre, Tony, Ange, Martin, Jules, Nadine, Marthe, Christelle et Mina.

Je pense également à vous les filles : Chloé, Cécile, Marie-Gwen, Lara, Laurence, Éliane, Karell et Gabrielle et Anaïs, qui, pour une raison ou pour une autre, soit à travers votre contribution dans l'administration des questionnaires, l'aide logistique, l'allocation du temps de vos cours ou une simple explication, m'avez aidée dans l'élaboration de ce travail. À toutes et à tous, du fond du cœur, merci pour tout.

DÉDICACE

Pour toi maman.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES	x
RÉSUMÉ	xi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I	
L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	6
1.1 La conceptualisation de l'engagement organisationnel (EO)	7
1.1.1 Les définitions de l'EO : entre points communs et divergences	7
1.1.2 Approche temporelle de l'EO : débats autour de ses composantes	11
1.1.3 Les dimensions de l'EO	17
1.2 L'EO et les concepts apparentés	24
1.2.1 La motivation	24
1.2.2 L'identification.....	26
1.3.1 Les antécédents de l'EO : la justice organisationnelle.....	30
1.3.2 Les conséquences de l'EO	35
CHAPITRE II	
LE CONCEPT DE SOI.....	42
2.1 La conceptualisation du concept de soi : les définitions	43
2.2 L'évolution du concept de soi	46
2.2.1 Origines historiques	46

2.2.2 L'approche unidimensionnelle du concept de soi	47
2.2.3 L'approche bi dimensionnelle (culturelle) du concept de soi	48
2.2.4 Approche tridimensionnelle du soi de Brewer et Gardner (1996)	51
2.3 Les fondements du concept de soi	56
2.3.1 La théorie de l'identité sociale (TIS)	56
2.3.2 La théorie de l'auto-catégorisation (TAC)	59
 CHAPITRE III	
LES LIENS ENTRE LE CONCEPT DE SOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL	66
3.1 Les liens entre les niveaux du soi et les variables de l'EO	67
3.1.1 Le soi collectif et l'EOA	67
3.1.2 Le soi individuel et l'EOC	69
3.1.3 Le soi relationnel, le soi collectif et l'EON	71
3.2 L'examen des liens de modération.....	74
3.2.1 La modération par le soi collectif de la relation entre la justice procédurale et l'EOA	74
3.2.2 La modération par le soi individuel entre la justice distributive (JD) et l'EOC	75
3.2.3 La modération par le soi relationnel entre la justice interactionnelle et l'EON	77
 CHAPITRE IV	
LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE	82
4.1 Le devis de recherche : corrélational à coupe transversale et confirmatif	82
4.2 L'échantillonnage.....	84
4.2.1 La technique retenue : la méthode de convenance	84
4.2.2 Avantages et inconvénients de l'échantillonnage de convenance.....	86
4.3 La collecte des données par questionnaire	86
4.3.1 La méthode d'administration du questionnaire.....	87

4.3.2 Les forces et les faiblesses du questionnaire.....	88
4.3.3 Les dispositions prises pour atténuer les effets des limites.....	89
4.4 Les instruments de mesure choisis.....	93
4.4.1 Les mesures de l'EO	94
4.4.2 La mesure du concept de soi	95
4.4.3 La mesure de la JO	96
4.5 Les analyses de données	98
4.5.1 Les analyses factorielles exploratoires.....	99
4.5.2 Analyse de la fiabilité par le coefficient « alpha de Cronbach »	100
4.5.3 Tests d'hypothèses : les analyses de régression et la procédure de Hayes	101
CHAPITRE V	
ANALYSES ET RÉSULTATS	103
5.1 Les résultats des analyses préliminaires par les AFE et le calcul des alphas.....	103
5.1.1 L'analyse factorielle exploratoire (AFE) et les alphas de l'EO	103
5.1.2 L'AFE et les alphas du concept de soi	105
5.1.3 L'AFE et les alphas de la justice organisationnelle (JO)	107
5.2 Les analyses corrélationnelles et les régressions	110
5.2.1 Les analyses corrélationnelles.....	110
5.2.2 Les corrélations	112
5.2.3 La vérification des hypothèses par les analyses de régressions multiples.....	113
CHAPITRE VI	
LA DISCUSSION	126
6.1 Interprétation des résultats	126
6.1.1 Rappel des résultats obtenus	126
6.1.2 L'examen des liens directs et implications	128

6.1.3 L'évaluation des liens de modération et implications.....	132
6.2 Les limites de l'étude	137
6.3 Les avenues de recherches futures	139
CONCLUSION	143
ANNEXE A	
LES ÉCHELLES DE MESURES COMPLÈTES DES VARIABLES DE L'EO, DU CONCEPT DE SOI ET DE LA JO.....	144
ANNEXE B	
ANALYSE COMPLÉMENTAIRE DE L'EXAMEN DU LIEN ENTRE LE SOI RELATIONNEL ET L'EOA.....	149
BIBLIOGRAPHIE	151

LISTE DES FIGURES

Figure	Page
3.1 Le modèle de recherche des liens entre le soi, la JO et l'EO.....	79
5.1 Modèle 1 de la procédure de Preacher et Hayes.....	119
5.2 Diagramme statistique du modèle 1 de la procédure de Preacher et Hayes.....	120

LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Définitions et dimensionnalité de l'EO (Meyer et Herscovitch, 2001 et Meyer et Allen, 1997).....	8
1.2 Résultat des corrélations entre les variables de l'EO (Meyer <i>et al.</i> , 2002)	20
1.3 Dimensions comparées de l'EO entre Allen et Meyer (1990) et Jaros <i>et al.</i> (1993), par nos soins.....	23
1.4 Quelques antécédents de l'EO.....	30
1.5 Corrélations entre la JO et l'EO (Cohen-Charash et Spector, 2001).....	35
1.6 Corrélations méta-analytiques entre l'EO et l'intention de quitter de Meyer <i>et al.</i> (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).....	37
1.7 Corrélations méta-analytiques entre l'EO et la performance au travail de Meyer <i>et al.</i> (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005).....	39
2.1 Définitions les plus cités du concept de soi.....	44
2.2 Caractéristiques du soi indépendant et du soi interdépendant (Guimond, 2010).....	50
2.3 Niveaux du soi de Brewer et Chen (2007) par Guimond (2010).....	53
4.1 Caractéristiques de l'échantillon de l'étude.....	91
5.1 Analyse factorielle exploratoire (AFE) de l'EO.....	104
5.2 AFE du concept de soi.....	106
5.3 AFE de la JO.....	108
5.4 Analyses statistiques descriptives : Moyennes, écarts-types (ET) et corrélations des variables de l'étude.....	111

5.5	Résultat de la régression entre le soi collectif et l'EOA (H1).....	115
5.6	Résultat de la régression entre le soi individuel et l'EOC-HiSac (H2a).....	116
5.7	Résultat de la régression entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt (H2b).....	116
5.8	Résultat de la régression entre le soi relationnel et l'EON (H3).....	117
5.9	Résultat de la régression entre le soi collectif et l'EON (H4).....	118
5.10	La modération entre la JPP et l'EOA par le soi collectif (H5a).....	121
5.11	La modération entre la JPA et l'EO par le soi collectif (H5b).....	122
5.12	La modération entre la JD et l'EOC-HiSac par le soi individuel (H6a).....	123
5.13	La modération entre la JD et l'EOC-LoAlt par le soi individuel (H6b).....	124
5.14	La modération entre la JIP et l'EON par le soi relationnel.....	125
6.1	Synthèse des résultats des tests d'hypothèses.....	127
B.1	Résultats des régressions du lien entre le soi relationnel et l'EOA.....	149

LISTE DES ABRÉVIATIONS, SIGLES ET ACRONYMES

AFE	Analyses factorielles exploratoires
CS	Concept de soi
EO	Engagement organisationnel
EOA	Engagement organisationnel affectif
EOC	Engagement organisationnel calculé/de continuité
EON	Engagement organisationnel normatif
Ex.	Exemple
H	Hypothèse
i.e.	C'est-à-dire
IS	Identité sociale
JD	Justice distributive
JO	Justice organisationnelle
JP	Justice procédurale
JPA	Justice procédurale active
JPP	Justice procédurale passive
TAC	Théorie de l'auto-catégorisation
TIS	Théorie de l'identité sociale

RÉSUMÉ

Le concept de soi ou résumé des perceptions et connaissances que les personnes ont de leurs propres qualités et caractéristiques (Vallerand, 2006) peut être vu comme une référence identitaire permettant de mieux comprendre les différentes formes d'engagement de l'employé envers son organisation (Allen et Meyer, 1990, 1991). Partant de l'approche tridimensionnelle du soi de Brewer et Gardner (1996), et suivant les travaux de Johnson et ses collègues (2006, 2010), nous postulons dans ce mémoire que les trois niveaux du concept de soi (individuel, relationnel et collectif) sont associés à différentes formes de l'engagement organisationnel et qu'ils modèrent les relations entre les antécédents de l'engagement, soit ici les différentes formes de justice organisationnelle et l'engagement organisationnel. Notre recherche, de type hypothético-déductif, s'est appuyée sur 214 questionnaires valides collectés auprès de 230 étudiants de l'ESG-UQAM, salariés de plusieurs organisations. Conformément à aux hypothèses avancées, nos analyses ont révélé des liens positifs pour les deux relations entre d'une part le soi collectif et l'engagement affectif, et d'autre part entre le soi relationnel et l'EON. Entre le soi individuel et la dimension « absence d'alternatives perçues » de l'engagement de continuité par contre, le lien s'est plutôt révélé négatif. Ces deux derniers liens constituent des contributions majeures à la recherche puisqu'à notre connaissance, c'est la première fois qu'ils ont été testés jusqu'ici. Les hypothèses de modulation des liens entre les dimensions de la justice organisationnelle et les formes d'engagement organisationnel par les niveaux du soi n'ont par contre pas été soutenues. Ces résultats et les limites de la présente étude sont discutés. Des pistes pour la recherche future sont également identifiées. L'emploi du masculin utilisé dans ce document pour désigner des personnes n'a d'autres fins que celles d'alléger le texte.

Mots-clés : engagement organisationnel, concept de soi, identité sociale, justice organisationnelle

INTRODUCTION

Les bouleversements engendrés par la mondialisation des économies sur les marchés du travail ont notamment entraîné des flexibilités d'emplois ou le fait que des employeurs se séparent désormais plus facilement de leurs salariés et que ceux-ci quittent plus facilement leurs employeurs (Chan, 2013). Face à cette problématique, des chercheurs en gestion tentent d'expliquer pourquoi certains employeurs continuent de s'appuyer sur des employés loyaux, et certains employés restent membres d'une organisation plutôt que de la quitter. L'engagement organisationnel (EO), qui représente une attitude centrale de ces recherches est un concept associé aux taux de roulement de personnels, à leur intention de départ volontaire, à l'absentéisme, à la rétention des travailleurs, voire à la satisfaction de ces derniers au travail (Allen et Meyer, 1990; Yousef, 2003; Chang et Yang, 2010). La performance à la tâche, les comportements de citoyenneté organisationnels mais surtout de l'intention de quitter, semblent être les sujets les plus explorés (Mowday, Steers et Porter, 1979; Mowday, 1982). Joo (2010) estime par exemple par rapport à cette dernière conséquence que les employés dont le degré d'EO est bas seront généralement ceux qui n'attendront que l'occasion parfaite pour partir.

Étroitement liée à ce travail, la question de la dimensionnalité de l'EO ne fait toujours pas l'unanimité des chercheurs dans ce domaine car pour certains, l'approche unidimensionnelle de l'EO est la plus appropriée pour expliquer l'attachement des individus à leur organisation (Klein, Cooper, Molloy et Swanson, 2014). Pour d'autres, les « états psychologiques », ou les différents « états d'esprits » prédisposent à des formes d'attachement diverses, justifiant par conséquent la perspective

multidimensionnelle notamment à travers le modèle à trois dimensions de Meyer et ses collègues ou TCM (Allen et Meyer, 1990, 1991; Meyer et Herscovitch, 2001).

On peut en outre s'étonner que parmi les études dédiées à l'EO, il n'en existe presque pas qui soient consacrées à l'investigation des liens entre les caractéristiques personnelles des individus et l'EO. Une des explications plausibles est celle de Johnson et Chang (2006) qui notent que plusieurs auteurs trouvent simplement peu pertinent d'expliquer l'EO via les différences individuelles. Or, grâce à la théorie de la catégorisation sociale de Turner, Hogg, Oakes, Reicher, et Wetherell (1987) on sait que les individus ont des interprétations différentes de leurs représentations sociales (ex. un employeur et son employé) et que la façon dont on se perçoit (concept de soi) est rendue saillante par une situation particulière qui peut justifier qu'on se comporte d'une manière plutôt que d'une autre (Licata, 2007). Considérant la perspective multidimensionnelle de l'EO par le TCM, on peut légitimement se demander : *existe-t-il pour un type d'individus identifiés comme tels, à partir de leurs caractéristiques personnelles, une forme d'EO correspondant à un état d'esprit à un moment donné ?* En prenant appui sur les travaux de Johnson et Chang (2006, 2008), Johnson, Selenta et Lord (2006) et Johnson, Chang et Yang (2010), notamment concernant les axes d'analyses, on répondra à cette question en se fixant deux principaux objectifs :

- expliquer les liens « directs » entre les niveaux du concept de soi, déterminant les caractéristiques personnelles selon la perspective de Brewer et Gardner (1996), et les dimensions de l'EO;
- enrichir les travaux sur l'EO en examinant comment les relations entre la justice organisationnelle (JO), antécédent de l'EO (Cohen-Charash et Spector, 2001; Caron, Ben Ayed et Vandenberghe, 2013) et l'EO sont bonifiées ou au contraire amoindries par le concept de soi. Autrement dit, en explorant ainsi les liens de modération des niveaux du concept de soi sur les différentes

relations entre la justice organisationnelle et l'EO, on veut montrer comment le concept de soi d'une personne ou son identité interagit avec la JO dans la prédiction de l'EO.

Si on se fie à Johnson et Chang (2008), au moins quatre raisons justifient l'étude des relations entre le concept de soi et l'EO, permettant ainsi de mettre en lumière :

- le soutien des propositions des chercheurs (Johnson et Chang, 2006; Meyer et Herscovitch, 2001) pour qui l'identité des employés serait liée à l'EO;
- l'identification de la variable du soi la plus pertinente pour l'EO malgré des résultats décevants d'autres variables individuelles de différence;
- des preuves supplémentaires que les associations entre des niveaux spécifiques du soi et de l'EO entraînent d'autres façons de distinguer les différentes formes de l'engagement;
- une réponse à l'interpellation des chercheurs tels Mathieu et Zajac (1990), à aller au-delà des relations bi-variées en examinant des cas où le concept de soi est modérateur dans des liens impliquant l'EO.

Comme les études précédentes sur l'EO, il sera question d'expliquer pourquoi des employés s'attachent à leur organisation d'appartenance plutôt que de la quitter, cette fois, via les différents niveaux du concept de soi. Concrètement, il s'agit d'une structure de connaissance de soi qui détermine les informations auxquelles les individus prêtent attention et les perceptions qu'ils ont d'eux-mêmes et des autres sous trois angles dans ce mémoire :

- 1) le niveau individuel qui renvoie à une définition de soi comme un être unique, où la satisfaction réside dans le fait d'être différent -et souvent meilleur- que les autres, peut être résumé par l'expression « chacun pour soi, et Dieu pour tous »;

- 2) le niveau relationnel traduit une définition de soi dérivée des relations avec d'autres significatifs où la satisfaction est intimement liée au bien-être des partenaires. Il peut être résumé par l'expression « un chum, c'est un chum »;
- 3) le niveau collectif renvoie à une définition de soi centré sur l'appartenance à des groupes. A ce niveau, les individus sont motivés par les normes et les objectifs des groupes auxquels ils appartiennent et l'expression « un pour tous, tous pour un » résume bien ce dernier.

Six chapitres ont été nécessaires pour l'atteinte de notre objectif de recherche. Dans le premier chapitre, nous discutons de l'EO en en présentant un certain nombre de définitions dont celle de Meyer et Herscovitch (2001) que nous retiendrons pour ce travail. Nous justifions ici l'approche multi dimensionnelle de l'EO selon le modèle à trois dimensions (TCM) d'Allen et Meyer (1990, 1991) formé de l'engagement organisationnel affectif (EOA), l'engagement organisationnel normatif (EON), et l'engagement organisationnel calculé ou de continuité (EOC). Pour cette dernière dimension, nous verrons qu'avec McGee et Ford (1987), elle se subdivise en deux : une sous-dimension liée aux sacrifices perçus (l'EOC-HiSac) et une sous-dimension EOC-LoAlt, liée au manque ou absence complète d'alternatives d'emplois (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004). Les antécédents de l'EO seront présentés, avec un intérêt particulier pour la justice organisationnelle puisque cette variable fait partie de notre modèle de recherche. Nous y mentionnons également quelques conséquences de l'EO à cause de leur place importante pour la recherche sur l'EO et évoquons aussi des concepts souvent assimilés à l'EO mais que nous considérons et justifions dans cette étude comme étant différents.

Le deuxième chapitre qui traite entièrement du concept de soi, présente une structure calquée sur celle du chapitre précédent puisque nous commençons par y exposer des définitions du soi dont celle retenue de Vallerand (2006). Nous abordons ensuite la

question de la dimensionnalité du soi tout en considérant la perspective multidimensionnelle à trois niveaux du soi (individuel, relationnel et collectif) de Brewer et Gardner (1996). Nous clôturons ce chapitre en présentant les bases théoriques qui sous-tendent le concept de soi.

Le troisième chapitre met en relation les différents liens « directs » entre l'EO et le concept de soi, mais aussi l'examen des relations de modérations par le concept de soi entre la justice organisationnelle (JO) et l'EO. Nous clôturons ce chapitre sur un schéma des liens étudiés à travers notre modèle d'analyse.

Le quatrième chapitre qui traite essentiellement du cadre méthodologique de notre travail de recherche commence par une présentation des aspects du devis de recherche retenu. Nous poursuivons avec les aspects liés à notre échantillonnage en termes des avantages et inconvénients puis, nous abordons les procédures et moyens de collecter nos données en lien avec notre démarche d'enquête et aussi la présentation des instruments de mesure de nos principaux concepts. Le chapitre se ferme sur une discussion de l'analyse des données recueillies dans ce projet.

Dans le cinquième chapitre, nous discutons des résultats obtenus suite aux différentes analyses effectuées. Ainsi, dans un premier temps, nous présentons les résultats des analyses préliminaires i.e. les analyses en composantes principales (ACP) et le calcul des alphas, puis, nous présentons les différents tests d'hypothèses réalisés à travers des analyses corrélationnelles et les régressions multiples.

Au sixième et dernier chapitre, nous commençons d'abord par évaluer les implications découlant de chacun des liens évoqués de nos hypothèses de recherche. Puis, nous discutons des limites associées à ce projet. Pour terminer ce chapitre, nous proposons quelques pistes pour des recherches futures. La conclusion générale passe en revue les principaux points saillants de ce travail et vient clore ce mémoire de recherche.

CHAPITRE I

L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

L'engouement observé ces dernières années autour du thème de l'engagement organisationnel (EO) n'est pas nouveau puisque Morrow en 1983, dénombrait déjà plus de 25 concepts associés à l'EO sans que ceux-ci aient au préalable, été accompagnés d'une opérationnalisation minutieuse. Cependant, comme le note Herrbach (2005), il semble dans ce domaine qu'on soit passé de l'objectif d'établir, à partir des études empiriques, les antécédents et les conséquences de l'EO, à celui de proposer une base conceptuelle plus soutenue de l'EO. En outre, la « popularité » de l'EO, liée à l'attrait des chercheurs pour l'EO, traduit la volonté de ceux-ci à résoudre des problèmes liés notamment à l'intention de quitter, à l'absentéisme, au départ volontaire ou à la satisfaction au travail (Yousef, 2003). Pour Klein, Molloy et Brinsfield (2012), ce souci de comprendre pourquoi des individus choisissent de rester dans une organisation, a entraîné plusieurs définitions de l'EO par les tout premiers chercheurs dans ce domaine¹. Trois grandes sections destinées à comprendre le concept d'engagement organisationnel structurent ce chapitre.

- La section (1.1) concerne la conceptualisation de l'EO. Le point 1.1.1 aborde les définitions, le point 1.1.2, l'approche temporelle à trois mouvements qui nous édifiera sur les discussions entourant l'EO. Au point 1.1.3, nous abordons les dimensions de l'EO à travers ses travaux pionniers et fondateurs.

¹ Traduction libre: « The questions asked by early commitment scholars centered on why people stay with organizations. The focus was on the conditions in which commitment existed, factors leading to commitment, and indicators of commitment. Consequently, commitment was often defined indirectly and in multiple ways » (Klein, Molloy et Brinsfield, 2012, p.131).

- Dans la deuxième section (1.2) nous différencions l'EO de certains concepts jugés similaires. La partie 1.2.1 traite de la différence entre l'EO et la motivation, tandis que la partie 1.2.2 concerne l'EO et l'identification.
- La troisième section (1.3) traite des antécédents de l'EO au point 1.3.1, suivi du point 1.3.2 qui aborde les conséquences de l'EO.

1.1 La conceptualisation de l'engagement organisationnel (EO)

1.1.1 Les définitions de l'EO : entre points communs et divergences

Les nombreuses méta-analyses de l'EO (Steel et Ovalle, 1984 ; Mathieu et Zajac, 1990; Cohen, 1991; Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) incitent à croire que c'est un domaine très sollicité par la recherche. Nous présenterons des définitions de l'EO, de la plus ancienne selon nos recherches, à la plus récente si on considère la contribution théorique.

Le tableau 1.1 ci-dessous, présente les auteurs, leurs définitions de l'EO, une traduction libre de chacune de celles-ci ainsi que et les dimensions auxquelles se rapporte ces définitions. « Oui » et « Non » traduisent la présence ou non de lien avec l'élément dont il est question dans la colonne. Bien que nous allons discuter de la dimensionnalité de l'EO plus loin dans ce chapitre, nous trouvons toutefois opportun de présenter ce tableau 1.1 à ce niveau de notre travail pour permettre au lecteur de s'appropriier le plus rapidement possible de la direction choisie dans notre projet. En effet, l'approche multidimensionnelle de l'EO basée sur le modèle à trois composantes (TCM) d'Allen et Meyer (1990, 1991) qui soutient notre travail sera discutée plus en profondeur dès la première section de ce chapitre.

Tableau 1.1. Définitions et dimensionnalité de l'EO (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Meyer et Allen, 1997)

Auteurs	Leurs définitions de l'EO...	Traduction libre	Dimensionnalité de l'EO				Forme de l'EO suivant le TCM		
			Uni dim.	Pluri dim.	EOA	EOC	EOA	EOC	EON
Becker (1960, p.32)	« Commitment come into being when a person, by making a side bet, links extraneous interests with a consistent line of activity ».	L'engagement se matérialise lorsqu'une personne, à travers les investissements ou avantages reliés à son emploi, associe des intérêts superflus à un domaine d'activité cohérent.	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non
Kanter (1968)	(p.507) « Cohesion commitment involves the attaching of an individual's fund of affectivity and emotion to the group » (p.504) « ... "profit" associated with continued participation and a "cost" associated with leaving ».	L'engagement de cohésion fait référence à l'attachement affectif et émotionnel d'un individu vis-à-vis du groupe L'engagement ici serait le bénéfice associé à la fois à une participation continue et au coût associé à un éventuel départ de l'organisation.	Non	Oui	Oui	Non	Oui	Non	Non
Sheldon (1971, p.143)	« ... an attitude or an orientation toward the organization which links or attaches the identity of the person to the organization ».	...une attitude ou une orientation envers l'organisation qui lie ou attache l'identité de la personne à l'organisation.	Oui	Non	Oui	Non	Oui	Non	Non
Hrebiniak et Alutto (1972, p. 556)	« ... a structural phenomenon which occurs as a result of individual-organizational transactions and alterations in side bets or investments over time ».	...un phénomène structurel résultant des transactions et des changements entre l'individu et son organisation concernant les investissements ou avantages liés au travail et acquis au cours du temps.	Oui	Non	Non	Oui	Non	Oui	Non

Buchanan (1974, p. 533)	« ... a partisan, affective attachment to the goals and values of an organization, to one's role in relation to goals and values, and to the organization for its own sake, apart from its purely instrumental worth ».	... un partisan, un attachement affectif aux buts et valeurs d'une organisation, du rôle d'une personne en fonction de ces objectifs et ces valeurs, et à l'organisation en soi, indépendamment de la valeur purement instrumentale qui pourrait y être associée.	Oui	Non	Oui	Non	Non
Porter, Steers, Mowday et Boulian (1974, p. 604)	« ... the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization ».	... la force de l'identification d'un individu et son implication, à une organisation particulière.	Oui	Non	Oui	Non	Non
Mowday, Steers et Porter (1979, p. 226)	« ... the relative strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization ».	<i>Définition à l'origine de l'OCQ</i> ... la force relative de l'identification d'un individu et de son implication dans une organisation particulière.	Oui	Non	Oui	Non	Non
Angle et Perry (1981, p. 4)	Value commitment ou « commitment to support the goals of the organization » Commitment to stay ou « commitment to retain their organizational membership ».	<i>Mise en place de l'OCQ</i> Engagement consistant à soutenir les buts définis par l'organisation. Engagement consistant à maintenir des liens en tant que membre d'une organisation.	Non	Oui	Oui	Non	Non
Wiener (1982, p. 421)	« ... the totality of internalized pressures to act in a way that meets organizational goals and interests ».	... l'ensemble des pressions intériorisées qui amènent la personne à agir de façon à rencontrer les objectifs et intérêts de l'organisation.	Oui	Non	Non	Non	Oui
O'Reilly et Chatman (1986, p. 493)	« ... the psychological attachment felt by the person for the organization; it will reflect the degree to which the individual internalizes or adopts characteristics or perspectives of the organization ».	... Un attachement psychologique ressenti par une personne à l'égard d'une organisation ; ce type d'engagement reflètera le degré avec lequel un individu intériorise ou adopte les caractéristiques ou perspectives de l'organisation.	Non	Oui	Oui	Non	Non

De ces définitions, nous retiendrons celle de Meyer et Herscovitch (2001) pour qui l'EO serait à la fois une force stabilisatrice permettant d'expliquer qu'une personne reste attachée à son organisation tout en orientant son comportement ou alors en la contraignant à agir d'une certaine façon. De plus, leur définition, en plus de bien intégrer à notre avis les précédentes, assimile l'EO à un état d'esprit, i.e. une prédisposition mentale ou état psychologique qui pousse à l'action.

1.1.2 Approche temporelle de l'EO : débats autour de ses composantes

La perspective temporelle de l'EO se décline en trois moments. En général, avant les années 1980, l'EO est appréhendé par les chercheurs comme un concept unidimensionnel. À partir des années 1980, l'approche multidimensionnelle de l'EO prédomine. Actuellement, on assiste de plus en plus à une tendance des auteurs contemporains à prôner le retour à la perspective unidimensionnelle de l'EO.

1.1.2.1 Phase 1 : la perspective unidimensionnelle de l'EO d'avant les années 1980

Avant les années 1980, les travaux sur l'EO concernent en majorité les discussions autour de sa nature dichotomique, à savoir si l'EO est une attitude ou un comportement.

L'engagement comportemental

Lorsqu'il est question d'évaluer les perspectives attitude et comportement de l'EO, la littérature se base généralement sur Mowday *et al.* (1979) pour qui, l'engagement comportemental découle de l'exécution répétée de gestes qui avec le temps, se

transforment en engagement². Plus tard, Brown (1996) assimile l'approche comportementale de Mowday *et al.* (1982) à une forme d'engagement de continuité dans la mesure où l'individu s'attache à l'organisation davantage par crainte de perdre des avantages déjà acquis. Ainsi, l'engagement comportemental est un processus par lequel le salarié choisit de rester membre d'une organisation à cause des investissements qu'il y a déjà réalisés (assurances, pensions) et qui seraient difficiles à récupérer (Meyer et Allen, 1991).

L'engagement attitudinal

On parle d'engagement attitudinal à partir du moment où une personne associe son identité à celle d'une organisation donnée (Sheldon, 1971). De cette façon, on comprend que l'individu y maintienne des liens et contribue à l'atteinte des objectifs fixés par l'entreprise (Mowday *et al.*, 1979). L'EO en tant qu'« attitude » résulte à la fois des expériences de travail et des perceptions et caractéristiques personnelles développées à l'endroit d'une organisation (Mowday *et al.*, 1982)³.

Or, partant des travaux de Mowday *et al.* (1982), Allen et Meyer (1991), envisagent l'engagement attitudinal comme un état psychologique (désir de maintenir des liens affectifs, de loyauté, ou d'une évaluation des coûts associés au départ de la firme) plutôt qu'un état d'esprit qui restreint la congruence des valeurs entre l'individu et son organisation. En somme ces derniers, tout comme leurs prédécesseurs Mowday *et*

² Traduction libre: « someone becoming 'bound by his actions' or 'behaviors that exceed formal and/or normative expectations', we are in effect focusing on overt manifestations of commitment. Such behaviors represent sunk costs in the organization where individuals forgo alternative courses of action and choose to link themselves to the organization » (Mowday *et al.*, 1979, p.225).

³ Traduction libre: « attitudinal commitment focuses on the process by which people come to think about their relationship with the organization. In many ways, it can be thought of as a mindset in which individuals consider the extent to which their own values and goals are congruent with those of the organization (Mowday *et al.*, 1982, p.26, cités par Allen et Meyer, 1991, p.62) ».

al. (1982) assimilent l'engagement attitudinal d'un employé à la correspondance de ses propres valeurs à celles de son organisation d'appartenance.

1.1.2.2 Phase 2 : l'approche multidimensionnelle de l'EO

Le rejet de la perspective unidimensionnelle de l'EO, prendrait sa ligne de départ des questionnements soulevés autour des travaux de Porter *et al.* (1974) mais aussi de l'OCQ de Mowday *et al.* (1979) qui postulaient l'EO unidimensionnel. Or, Angle et Perry (1981, p.4), à partir de l'OCQ, extraient la « value commitment » décrite comme l'identification de l'employé à l'organisation ainsi que le désir d'aligner ses propres valeurs à celles de l'entreprise, et la « commitment to stay » équivalente de l'engagement calculé. Pour O'Reilly et Chatman (1986), reprenant Kelman (1958), ils considèrent que l'EO est multidimensionnel parce que, via la *compliance*, on travaille pour obtenir des récompenses extrinsèques. Quant à l'*identification*, elle traduit un désir d'affiliation, et l'*intérieurisation*, le fait que l'individu choisit de ne retenir que certaines normes et valeurs de l'organisation (Paillé, 2005)⁴.

De même, les résultats de Bar-Hayim et Berman (1992) à partir de l'OCQ montrent qu'identification et implication convergent partiellement vers un facteur, tandis que le désir de demeurer un employé de l'entreprise forme l'autre facteur. Yousef (2003) quant à lui démontre que l'OCQ, même testé dans une culture non occidentale est multidimensionnel⁵. De plus selon lui, la définition de Porter *et al.* (1974) porte en elle-même les gènes d'une multidimensionnalité étant donné les trois idées

⁴ Certains auteurs vont utiliser le terme « internalisation » repris tel quel de l'anglais. Nous préférons plutôt opter dans ce travail pour le terme « intérieurisation » tel qu'appréhendé par Paillé (2005, p.714).

⁵ Traduction libre: « Clearly the results of the present study regarding the two factors and the three factor loadings for the fifteen item OCQ scale for both samples are similar to those of the Western studies, mentioned earlier, and support the argument that the fifteen-item OCQ is multidimensional » (Yousef, 2003, p.1072).

majeures qui en ressortent : la forte croyance en l'organisation, la volonté d'exercer un effort considérable pour celle-ci et le désir d'en rester membre.

De leur côté, Allen et Meyer (1990; 1991) développent le modèle à trois composantes (TCM) tel que l'engagement organisationnel affectif (EOA) réfère à l'attachement émotionnel, à l'identification et à l'implication des employés à l'organisation. L'engagement organisationnel de continuité ou calculé (EOC) renvoie à l'évaluation des coûts par l'employé advenant son départ de l'organisation. L'engagement organisationnel normatif (EON) est l'obligation de rester membre d'une organisation comme simplement la chose appropriée. En outre, selon Herrbach (2005), le TCM de Allen et Meyer (1991) reste l'approche la plus citée lorsqu'il s'agit d'aborder l'EO.

Jaros, Jermier, Koelher, et Sincich (1993) partent quant à eux du manque de cohésion autour de l'EO pour proposer, à partir d'une vaste littérature sur le sujet, une définition qui soit la plus complète possible. De cette démarche, ils proposent trois formes de l'EO soit, l'engagement de continuité ou le degré avec lequel un individu expérimente le fait d'être confiné à un endroit en raison des coûts élevés associés à son départ de l'entreprise⁶; l'engagement affectif ou le degré d'attachement psychologique d'un individu à l'organisation qui l'emploie à travers des sentiments tels que la loyauté, l'affection, la chaleur, les liens d'appartenance, l'amour, la gaieté, le plaisir et autres⁷; et l'engagement moral i.e. le degré avec lequel l'individu est psychologiquement lié à son organisation à travers ses buts, valeurs et missions⁸.

⁶ Traduction libre : «...the degree to which an individual experiences a sense of being locked in place because of the high cost of leaving » (Jaros *et al.*, 1993, p.953).

⁷ Traduction libre : «...the degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, happiness, pleasure, and so on » (Jaros *et al.*, 1993, p.953).

L'engagement moral serait différent de l'engagement affectif ici parce qu'il traduit un sens du devoir, l'obligation à travailler pour l'organisation sans forcément d'attachement émotionnel, de même qu'il est différent de l'engagement de continuité parce que ne varie pas nécessairement en fonction de calculs personnels (Jaros *et al.*, 1993). Or, même s'il ressort que l'approche multidimensionnelle fédère un plus grand nombre de chercheurs (Bentein *et al.*, 2005 ; Meyer *et al.*, 2002), toutefois, à cause des flous persistants au niveau empirique, Solinger, Van Olfen et Roe (2008) militent pour un retour à une perspective unidimensionnelle de l'EO.

1.1.2.3 Phase 3 : vers un retour à l'unidimensionnalité de l'EO ?

Des auteurs favorables à un retour à une perspective unidimensionnelle de l'EO, on compte certes Klein, Cooper, Molloy et Swanson (2014), mais avant eux, Solinger *et al.* (2008) dont les critiques portent principalement sur le TCM de Allen et Meyer (1990, 1991). Parmi celles-ci, se trouve notamment l'absence d'une démonstration solide que les trois composantes du TCM ne se résument pas à une seule dimension en fin de compte. Leur principal argument étant que le TCM présente assez de similitudes avec le modèle « Attitude-Behavior Model » de Eagly et Chaiken (1993) et dont il serait intéressant, selon Solinger *et al.* (2008), de se servir comme étant la seule référence du modèle générique de l'EO. Parmi les incohérences soulevées par Solinger *et al.* (2008), se trouve aussi l'idée que l'engagement de continuité corrèlerait très faiblement négativement ou pas du tout à l'engagement affectif (EOA)⁹ et aussi que l'engagement normatif (EON) serait très fortement corrélé à l'EOA¹⁰ de telle manière que l'EON serait redondante de l'EOA.

⁹ Traduction libre: « first, continuance commitment generally correlates slightly negatively or not at all with affective commitment ... » (Solinger, Van Olfen et Roe, 2008, p.71).

¹⁰ Traduction libre: « second, normative commitment has consistently been found to correlate very strongly with affective commitment (e.g., a corrected correlation of .63, based on 54 studies; Meyer *et al.*, 2002) » (Solinger, Van Olfen et Roe, 2008, p.71).

De ce qui précède, Solinger *et al.* (2008) suggèrent d'adopter l'approche de Mowday *et al.* (1982) et d'envisager simplement l'EO comme un attachement affectif, tant que l'ambiguïté entre l'EOA et l'EON demeure non résolue. Selon eux, le TCM devrait uniquement se limiter à mesurer les départs volontaires d'une firme.

Klein *et al.* (2014) quant à eux estiment que puisque les définitions de l'engagement font état de plusieurs sortes de liens psychologiques, le mieux serait d'appréhender chacun de ces liens comme des construits différents les uns des autres. Dans leur approche Klein, Molloy et Brinsfield (2012), estiment ainsi que l'EO serait unidimensionnel dans la mesure où il représente un lien spécifique applicable à toutes les cibles d'engagement (ex. l'organisation employeuse, les associations professionnelles, les superviseurs, les groupes de travail, etc.) et déterminant pour comprendre et gérer des comportements organisationnels¹¹.

Klein *et al.* (2012) proposent à cet effet de revisiter les hypothèses implicites i.e. la présomption que le TCM s'applique à toutes les cibles de l'organisation et l'idée qu'« engagement » renvoie simplement à l'idée de rester membre d'une organisation. Il serait préférable pour ces auteurs, que les chercheurs proposent des items transversaux i.e. applicables à chacune des cibles spécifiques.

En définitive selon Klein *et al.* (2014), l'engagement va au-delà du simple fait de vouloir rester membre d'une entreprise puisque les individus expérimentent leurs liens à l'organisation de façon différente les uns des autres. Ceci selon eux expliquerait la multitude des définitions de l'EO et justifierait que d'autres raisons, outre celles de demeurer membre d'une entité, reflètent l'engagement.

¹¹ Traduction libre: « we believe commitment must be recast as a particular type of bond [...] applicable across workplace targets, to remain a unique and relevant construct for understanding and managing organizational behavior » (Klein, Molloy et Brinsfield, 2012, p.130).

1.1.3 Les dimensions de l'EO

Dans la perspective multidimensionnelle de l'EO, nous confronterons les approches de Allen et Meyer (1990, 1991) à celle de Jaros, Jermier, Koelher, et Sincich (1993) pour justifier notre positionnement pour le TCM.

1.1.3.1 L'approche multidimensionnelle de l'EO selon Allen et Meyer (1990, 1991)

Tel que conçu par Allen et Meyer (1990, 1991), l'EO est un état qui pousse l'individu à développer des liens d'attachement plus ou moins étroits avec son organisation, et l'élaboration du TCM par ces derniers aide à tester différentes élaborations de l'EO (Vandenberghe, 2004). Meyer et Herscovitch (2001) résument les trois différents états d'esprit également assimilés aux composantes de l'EO.

L'engagement organisationnel affectif (EOA)

L'EOA est la forme prédominante de la littérature de l'EO et correspond à l'attachement émotionnel et l'identification d'un individu à l'égard de son organisation d'appartenance (Allen et Meyer, 1990; Meyer et Allen, 1991). Autrement dit, l'individu choisit de rester membre d'une organisation simplement parce qu'il le veut (Meyer et Allen, 1991) et que l'état d'esprit qui le caractérise à ce moment résulte de son désir propre à vouloir faire partie de celle-ci (Bentein, Vandenberghe, Vandenberg et Stinglhamber, 2005).

Notons cependant que l'engagement affectif trouverait initialement ses racines des travaux de Kanter (1968, p.507), qui elle, faisait référence à « cohésion

commitment » i.e. un attachement affectif et émotionnel au groupe¹². Par-ailleurs, selon Allen et Meyer (1990), la meilleure représentation de l'EOA reste inévitablement celle de Porter *et al.* (1974), traduisant la force de l'identification de l'individu et son implication à une organisation particulière¹³.

L'engagement organisationnel normatif (EON)

À partir de la définition de Wiener (1982), Allen et Meyer (1990) décrivent l'EON comme une obligation à adopter des comportements moraux puisqu'on se sent redevable envers l'organisation par loyauté ou obligation morale issues des pressions intérieures (Bentein *et al.*, 2005). Autrement dit, l'état d'esprit de l'employé est tel qu'ici, il a le sentiment d'être obligé de continuer à travailler pour son organisation d'appartenance (Meyer et Herscovitch, 2001).

Or, tandis que des désaccords à propos de la preuve d'une distinction conceptuelle claire entre l'EON et l'EOA subsistent, Bentein *et al.* (2004), proposent de s'en limiter aux attitudes de loyauté qui seraient différentes de l'EOA par le niveau d'enthousiasme.

L'engagement organisationnel de continuité (EOC)

Cette troisième forme d'engagement réfère à la prise de conscience par un employé des coûts associés à son départ de l'organisation (Meyer et Allen, 1991). Pour cette composante en effet, Allen et Meyer (1990), à partir de Becker (1960), associent l'EOC aux coûts qu'occasionnerait une interruption du lien contractuel du salarié vis-

¹² Traduction libre: « the attachment of an individual's fund of affectivity and emotion to the group » (Kanter, 1968, p.507).

¹³ Traduction libre: « the strength of an individual's identification with and involvement in a particular organization » (Porter *et al.*, 1974, p.604).

à-vis de son organisation (Bentein, Vandenberghe et Dulac, 2004). Ici on considère que des salariés s'engagent dans la crainte de perdre des avantages déjà accumulés tels que les pensions retraites ou encore la construction d'un réseau de relations positives au travail.

Toutefois, il a depuis été démontré que deux sous-dimensions caractérisent l'EOC (McGee et Ford, 1987, p.640; Bentein *et al.* 2005, p.469) :

- a- la sous dimension « *high sacrifice commitment* » (HiSac) ou sacrifices perçus lié aux coûts qu'engendrerait le fait de quitter une organisation ;
- b- la sous dimension « *low alternative commitment* » (LoAlt) traduisant des coûts associés à une absence ou peu d'alternatives d'emplois.

Il est donc de plus en plus courant de considérer que quatre formes sous-tendent l'engagement organisationnel en tenant compte de l'EOA, l'EON, l'EOC-HiSac et l'EOC-LoAlt. Dans ce travail, nous construisons nos hypothèses et analyses suivant cette perspective à quatre composantes pour l'EO utilisées par exemple par Meyer *et al.* (2002).

Ainsi, au plan empirique, les résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002), montrent que : 1) il existe entre l'EOA et l'EON, une forte corrélation ($\rho = 0,63$) traduisant un chevauchement prononcé entre les deux variables ; 2) dans son entièreté, l'EOC présente une faible corrélation avec l'EOA ($\rho = 0,05$) et l'EON ($\rho = 0,18$) ; 3) entre l'EOA et l'EOC-LoAlt (peu ou pas d'alternatives d'emplois) on a $\rho = -0,24$; tandis qu'entre l'EOA et EOC-HiSac (sacrifices perçus), on a $\rho = 0,06$, corrélations qui montrent que les deux sous-dimensions de l'EOC évoluent en direction opposée ; 4) entre l'EON et l'EOC-HiSac, on a $\rho = 0,16$ qui est supérieure à la corrélation entre l'EON et l'EOC-LoAlt ($\rho = -0,02$), corrélations qui confirment

que les deux sous-dimensions de l'EOC évoluent en direction opposée. Le tableau 1.2 ci-après compile ces résultats.

Tableau 1.2 Résultat des corrélations entre les variables de l'EO (Meyer *et al.*, 2002)

		EOA	EON	EOC (Une dimension)
EOA		-	$\rho = 0,63$	$\rho = 0,05$
EON		$\rho = 0,63$	-	$\rho = 0,18$
EOC	Alternatives	$\rho = - 0,24$	$\rho = - 0,02$	-
(2 sous dimensions)	Sacrifices	$\rho = 0,06$	$\rho = 0,16$	

I.1.3.2 Les dimensions de l'EO selon Jaros *et al.* (1993)

Jaros *et al.* (1993), dans le but de réduire les écarts dus au manque de cohésion autour des dimensions de l'EO, se fixent comme objectif de proposer des composantes de l'EO qu'ils espèrent refléter le mieux possible la littérature.

Engagement affectif

Selon Jaros *et al.* (1993), Kanter (1968) a grandement contribué à la conceptualisation de l'engagement affectif puisqu'elle définit l'engagement comme la volonté des acteurs sociaux d'investir énergie et loyauté dans des systèmes sociaux en plus de lier leurs personnalités aux relations sociales¹⁴. L'importance des groupes de travail est donc ici un autre motif d'attachement affectif des employés vis-à-vis de leur organisation d'appartenance.

¹⁴ Traduction libre : « the willingness of social actors to give their energy and loyalty to social systems, the attachment of personality systems to social relations which are seen as self-expressive » Kanter, 1968, p.499).

Engagement de continuité

Jaros *et al.* (1993) reconnaissent aussi à Becker (1960) la contribution pionnière à l'engagement de continuité puisque les investissements (side bets) en terme de temps, d'efforts, de réseaux d'amitiés sur les lieux de travail ou d'aptitudes acquises dans l'exercice des fonctions, constituent des coûts irrécupérables qui diminuent l'attrait des salariés pour des emplois alternatifs.

Malgré leurs arguments, la dimension affective de Jaros *et al.* (1993) reste très proche de celle d'Allen et Meyer (1990) bien que leur conception de l'EOA est simplement plus détaillée et incluant certes des aspects de loyauté, mais aussi d'affection, la chaleur, l'appartenance, la tendresse, le bonheur ou le plaisir¹⁵.

L'engagement moral (EM)

Partant de Etzioni (1975), Jaros *et al.* (1993) conçoivent l'EM comme l'intériorisation des normes et l'identification à toute organisation ayant des valeurs, normes et objectifs qu'elle transmet à ses employés. Toutefois, constatant que les chercheurs dans ce domaine n'ont pas associé de connotation sémantique au concept d'EM, Jaros *et al.* (1993) assimilent cette notion à une dimension de l'EO¹⁶. L'EM est ainsi défini comme le degré d'attachement psychologique d'un individu par intériorisation et alignement de ses propres valeurs et missions à celles de l'entité.

¹⁵ Traduction libre : « The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, happiness, pleasure, and so on » (Jaros *et al.*, 1993, p.954).

¹⁶ Traduction libre: « The theme of incorporating an organization's goals and values into their identities has been central to organizational commitment research, but most researchers developing this theme have not linked their work semantically to a concept of moral commitment » (Jaros *et al.*, 1993, p.954).

Or, pour démêler la confusion que cela peut engendrer, Jaros *et al.* (1993), spécifient que l'EM diffère de l'EOA par le sens du devoir, de l'obligation ou de l'appel à travailler pour une organisation. L'EM ne relève pas nécessairement de l'attachement émotionnel qu'on retrouve dans l'EOA, ni dans des calculs personnels issus des incitations ou des coûts irrécupérables¹⁷. Toutefois, après analyse de Jaros *et al.* (1993), on note une forte similitude entre leur approche et le TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991).

Le tableau 1.3 ci-après, par nos soins, est un résumé de la comparaison qui vient d'être faite entre les approches d'Allen et Meyer (1990) et de Jaros *et al.* (1993). Notons qu'à chaque définition citée des composantes par ces auteurs, notre traduction libre équivalente est placée dans la colonne qui suit.

¹⁷ Traduction libre: « this form commitment differs from affective commitment because it reflects a sense of duty, an obligation, or calling, to work in the organization, but not necessarily emotional attachment. It differs from continuance commitment because it does not necessarily fluctuate with personal calculations of inducements or sunk costs » (Jaros *et al.*, 1993, p.955).

Tableau 1.3. Dimensions comparées de l'EO entre Allen et Meyer (1990) et Jaros *et al.* (1993), par nos soins

Dimensions de l'EO	Engagement affectif	Engagement de continuité	Engagement normatif (E.N.)	Engagement moral (E.M.)
	Points de ressemblances (multiples)		Différences sémantiques (essentiellement)	
Allen et Meyer (1990)	<p>« Employees' emotional attachment to, identification with, and involvement in, the organization ».</p> <p>Attachement émotionnel d'un employé, son identification et son implication dans l'organisation (traduction libre).</p>	<p>« Commitment based on the costs that employees associate with leaving the organization ».</p> <p>Engagement basé sur des coûts liés au départ des employés de l'organisation (traduction libre).</p>	<p>« Employees' feelings of obligation to remain with the organization ».</p> <p>Sentiments d'obligation à demeurer membre d'une organisation (traduction libre).</p>	<p>E.M. ne s'applique pas à Allen et Meyer</p>
Jaros <i>et al.</i> (1993)	<p>« The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through feelings such as loyalty, affection, warmth, belongingness, fondness, happiness, pleasure, and so on ».</p> <p>Degré par lequel l'individu est psychologiquement lié à l'organisation à travers des sentiments tels la loyauté, l'affection, la chaleur, l'appartenance, la tendresse, le bonheur, le plaisir (traduction libre).</p>	<p>« The degree to which an individual experiences a sense of being locked in place because of the high costs of leaving ».</p> <p>Degré avec lequel un individu expérimente d'être contraint de rester à un endroit à cause des coûts élevés et associés à un éventuel départ (traduction libre).</p>	<p>E.N. ne s'applique pas à Jaros et al.</p> <p>« The degree to which an individual is psychologically attached to an employing organization through internalization of its goals, values and missions ».</p>	<p>Le degré avec lequel un individu est psychologiquement lié à l'organisation qui l'emploie par le biais de l'internalisation des buts, valeurs et missions de celle-ci (traduction libre).</p>

Vu leurs nombreux points de convergence, nous retenons, la perspective de Allen et Meyer (1990) plutôt que celle de Jaros *et al.* (1993). Notre travail se positionne ainsi dans une perspective multidimensionnelle basée sur le TCM i.e. au plan empirique, l'approche la plus prolifique au vu des nombreuses méta-analyses y étant associées (Mathieu et Zajac, 1990; Meyer *et al.*, 2002; Pradhan et Pradhan, 2015 ou Neubert et Haslbesleben, 2015).

1.2 L'EO et les concepts apparentés

1.2.1 La motivation

Relativement peu d'études font le lien entre la motivation et l'EO dans le but d'expliquer les différences entre ces deux concepts (Meyer et Herscovitch, 2001 ; Johnson, Chang et Yang, 2010 ; Meyer, Becker et Vandenberghe, 2004). Or, d'après Meyer *et al.* (2004, p.991), la motivation et l'EO sont deux construits distincts mais dont les points de convergence entraînent une relative indépendance entre eux. Pour rappel, la motivation au travail découle des théories de la motivation dont la théorie de la fixation des objectifs et contribue davantage à expliquer la performance au travail alors que l'EO trouve ses origines en sociologie et examine les questions des départs volontaires des employés et leur intention de quitter les organisations.

1.2.1.1 Les éléments à la base de la motivation

La motivation a largement été abordée dans la littérature consacrée au comportement organisationnel. Par exemple, dans leur étude, Kleinginna et Kleinginna (1981) attribuent 102 définitions à la motivation. Or, tout comme l'EO, la multitude de définitions de la motivation traduirait en fait les différentes orientations attribuées par les auteurs (Pinder, 1998, cité par Meyer *et al.*, 2004).

Pour Louart (2002, p.3), « la motivation désigne les forces qui agissent sur une personne ou à l'intérieur d'elle pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orientée vers un objectif ». Toutefois, selon Roussel (2000, p.4), l'approche de Vallerand et Thill (1993, p.18) est celle qui fait le plus d'unanimité et décrit la motivation comme un « construit hypothétique utilisé afin de décrire les forces internes et/ou externes produisant le *déclenchement*, la *direction*, l'*intensité* et la *persistance* du comportement ». De nos jours, la meilleure description de la motivation est celle qui tient compte de ces quatre éléments (Roussel, 2000).

1.2.1.2 Points communs et différences entre la motivation et l'EO

O'Reilly et Chatman (1986) étudient les phénomènes motivationnels à partir des processus régulatoires de soi à travers l'identification, l'intériorisation et la complaisance (Johnson *et al.*, 2010). Or, sachant que O'Reilly et Chatman (1986) expliquent aussi l'EO via des liens d'attachement psychologique à l'organisation, cette affirmation de Johnson *et al.* (2010) nous a quelque peu laissée confuse. Aussi, retenons que selon O'Reilly et Chatman (1986) la complaisance associée à l'engagement calculé est positivement corrélée au départ volontaire plutôt que d'y être négativement corrélée (Herscovitch et Meyer, 2001). Or, ces résultats se sont plus tard avérés problématiques puisque la complaisance mesurerait l'engagement à la performance i.e. dans une certaine mesure la motivation, ce qui serait donc différent de l'engagement à demeurer membre de l'organisation (Herscovitch et Meyer, 2001).

En outre, dans le but de différencier l'EO de la motivation, Herscovitch et Meyer (2001) ont recours à la théorie de l'échange social, composée de la théorie de l'équité et de la théorie des attentes, et associée aussi bien à l'EO qu'à la motivation. Exemple, dans le cas de l'EO, cette théorie sert de base aux explications de l'engagement de continuité développé par Becker en 1960 aussi bien par Brown

(1996) que par Jaros, Jermier, Koelher et Sincich (1993). Ainsi, pour l'EO, l'échange c'est le fait que la firme offre des avantages au salarié qui en retour, doit y travailler au risque de perdre les investissements (side-bets) acquis s'il quittait l'entreprise. Au niveau de la motivation, l'échange, selon Louart (2002) traduit les attentes par rapport au service accompli et à l'équité i.e. le sentiment de justice issu de la comparaison de sa situation à celle des autres. Autrement dit, une personne est motivée si, en exécutant sa tâche, elle n'observe pas de déséquilibre entre sa situation et celle d'autres salariés au statut semblable. Ici, ce n'est donc pas l'attachement à l'organisation qui est mis en exergue, mais l'énergie provenant de l'individu qui le pousse à agir.

L'EO doit être perçu comme l'état d'esprit d'un individu qui expérimente une relation d'échange positive avec une entité et sa connotation est donc différente de celle attribuée à la motivation (Meyer et Herscovitch, 2001). De plus selon Brown, (1996) l'EO entraînerait de la persistance dans l'action et ce, même en présence de sources de motivation contradictoires. Toutefois pour Herscovitch et Meyer (2002), l'EO peut être envisagé comme une dimension de la motivation lorsque le lien affectif (EOA) est plus grand. Ainsi par exemple, la perspective d'échec jugé trop élevé d'un projet peut entraîner un effet démoteur auprès de ce dernier.

1.2.2 L'identification

La définition de l'EO sur fond d'identification est la plus répandue de la littérature de l'EO (Porter *et al.*, 1974; Wiener, 1982, O'Reilly et Chatman, 1986; Allen et Meyer, 1990 et 1991). Toutefois, cette proximité entre les deux construits n'est pas sans entraîner une certaine confusion (Ashforth et Mael, 1989) notamment à cause des racines de l'EO en psychologie organisationnelle et de l'identification en psychologie sociale (Bentein, 2002).

Selon Ashforth et Mael (1989), l'identification sociale traduirait la perception d'être uni à ou d'appartenir à groupe d'individus¹⁸. Ainsi, une dame en s'identifiant dirait, « je suis Canadienne » ou « je suis une femme » dépendamment du groupe qui selon elle, la représente le plus. Contrairement à l'identité sociale qui insiste sur le soi à l'intérieur d'une catégorie sociale, l'identification organisationnelle est souvent confondue à l'EO. Cette situation permet d'envisager selon Paillé (2005), trois types de débats où l'identification est soit assimilée à l'EO, est considérée comme une dimension de l'EO ou carrément différente de l'EO.

1.2.2.1 L'identification assimilée à l'EO (ex. Sheldon, 1971)

À l'époque de Sheldon en 1971 dont les travaux de Becker et Carper (1956) marquent le point de départ, très peu d'études portent sur la totalité du processus par lequel on pouvait reconnaître les managers engagés (Buchanan, 1974). Pour Becker et Carper (1956), l'objectif est en effet de préciser les processus par lesquels les identifications au travail sont intériorisées par un individu dans diverses institutions d'apprentissage dès son admission et représente un modèle d'analyse approprié quand on veut comprendre la socialisation chez des adultes¹⁹. Il en ressort pour ces auteurs, en fonction des intérêts développés par les étudiants gradués de leur échantillon, que l'identification de ces derniers à leur profession (ex. assistants de recherche ou ingénieurs-stagiaires) se manifestait différemment de leur EO.

Partant de ce constat, Sheldon (1971) cité par Buchanan (1974) trouve que les individus s'identifient à leur profession lorsqu'ils associent leur EO à l'implication

¹⁸ Traduction libre: « the perception of oneness with or belongingness to some human aggregate », (Ashforth et Mael, 1989, p.19).

¹⁹ Traduction libre: « this paper is an attempt to specify the processes by which such occupational identifications are internalized by the individual in the course of his entrance into and passage through a set of training institutions and thus to provide an example of a mode of analysis suitable for the study of adult socialization (Becker et Carper, 1956, p.289).

sociale vis-à-vis de leurs collègues et aux investissements personnels²⁰. Ex. si on part de l'illustration ici de Becker et Carper (1956) à partir des étudiants en physiologie, ceux-ci notent qu'au début de leurs études, la majorité de ces étudiants dans ce domaine le sont faute d'avoir pu intégrer la faculté de médecine. Les étudiants espèrent qu'au bout d'un temps très court, ils pourront à nouveau tenter leur chance en médecine sachant que les cours qu'ils auront suivis compteront dans leur parcours ultérieur en médecine. Leur niveau d'engagement à la profession est faible à ce moment de leur parcours. Toutefois, après quelques mois, ils développent un intérêt de plus en plus grandissant pour leur domaine au travers des discussions, échanges et champs de recherche à explorer en physiologie (socialisation). Certains intègrent l'idée de devenir des techniciens de laboratoire ou de faire un Ph.D. Cet engagement à leur profession par la socialisation encourage leur engagement organisationnel.

D'après Sheldon (1971), une profession où l'on acquiert de la valeur pousse l'individu à intérioriser l'idée de demeurer dans l'organisation de telle sorte que son identité se fait à travers une évaluation positive de celle-ci. Il ne dissocie donc pas l'identification de l'EO puisque l'une impliquerait l'autre et vice-versa.

1.2.2.2 L'identification, une composante de l'EO (ex. O'Reilly et Chatman, 1986)

O'Reilly et Chatman (1986) quant à eux partent de Kelman (1958) et envisagent l'EO comme l'attachement psychologique issu de processus cognitifs sous-jacents et résultant de la complaisance, l'identification et l'intériorisation. Pour rappel, Kelman (1958) décrit la *complaisance* comme le fait de se laisser influencer dans le but de

²⁰ Traduction libre: « Sheldon (1971), [...] for example, found that commitment was related to social involvement with colleagues and to such personal investments as length of organizational service, age and hierarchical position » (Buchanan II, 1974, p.534).

recevoir une réaction favorable, des récompenses ou d'éviter des punitions²¹. Quant à l'*intérieurisation*, elle pousse l'individu à adopter un comportement correspondant à son propre système de valeurs. Et via l'*identification*, l'individu se laisse influencer par un autre dans le but d'établir ou maintenir avec lui ou le groupe, une relation qu'il juge satisfaisante. Ici, l'identification renvoie à l'appartenance au groupe et au respect de ses valeurs sans forcément les adopter comme étant les siennes²².

1.2.2.3 L'identification, concept différent de l'EO (ex. Wiener, 1982)

D'après Wiener (1982), l'identification organisationnelle est l'un des deux déterminants immédiats (avec l'intériorisation) de l'EO et perçue comme une croyance normative intériorisée par les membres d'une organisation. Autrement dit, via l'identification, l'employé partage l'idée que les valeurs, missions ou objectifs de la firme sont les siens et leur intériorisation entraîne des comportements de loyauté du salarié. De plus, Wiener (1982) observe que les recherches sur l'identification ont tendance à authentifier les antécédents et les conséquences de l'EO, supposant ainsi qu'elle en est un déterminant. Or, l'identification associée à l'EO, proviendrait du fait que devenir membre d'une organisation est partie intégrante de l'identité d'une personne (Chemolli, Forest, Gagné et Koestner, 2008). Toutefois, même si la recherche reste encore divisée à propos d'une séparation claire et tranchée entre l'EO et la motivation et entre l'EO et l'identification, dans ce travail, nous les envisageons comme des construits différents de l'EO.

²¹ Traduction libre: « Compliance can be said to occur when an individual accepts influence because he hopes to achieve a favorable reaction from another person or group. He adopts the induced behavior not because he believes in its content, but because he expects to gain specific rewards or approval and avoid specific punishments or disapproval by conforming » (Kelman, 1958, p.53).

²² Traduction libre: « Identification, in Kelman's terms, occurs when an individual accepts influence to establish or maintain a satisfying relationship; that is, an individual may feel proud to be a part of a group, respecting its values and accomplishments without adopting them as his or her own. » (O'Reilly III et Chatman, 1986, p.493).

1.3 Antécédents et conséquences de l'EO

1.3.1 Les antécédents de l'EO : la justice organisationnelle

Le tableau 1.4 ci-dessous regroupe quelques-uns des antécédents de l'EO selon Meyer *et al.* (2002, p.22) parmi lesquels, la JO dont nous nous servons pour des développements ultérieurs dans le cadre de ce travail de recherche.

Tableau 1.4. Quelques antécédents de l'EO

Antécédents*	Caractéristiques*	Auteurs
Les caractéristiques personnelles	Âge, sexe, éducation, statut marital, ancienneté, compétence personnelle, capacité, salaire, éthique de travail, niveau du poste,	Mathieu et Zajac (1990, p.174)
État des rôles	Ambiguïté de rôle, conflit de rôle, surcharge de rôle,	Mathieu et Zajac (1990, p.174)
Caractéristiques de travail	Variétés des compétences, défi, envergure du travail,	Mathieu et Zajac (1990, p.174)
Relations entre le supérieur hiérarchique et le groupe	Cohésion de groupe, interdépendance des tâches, considération du leader, communication du leader, leadership participatif	Mathieu et Zajac (1990, p.174); Stinglhamber et Vandenberghe (2003, p.253); Golden et Veiga (2008, p.78); AbuBakar, Dilbeck et Mc Croskey 2010
Caractéristiques organisationnelles	Taille de l'organisation, centralisation organisationnelle	Mathieu et Zajac (1990, p.174);
Les conditions de travail	(possibilités de reconnaissance, salaire élevé, autonomie, promotions, formation)	Stinglhamber et Vandenberghe (2003)
Les pratiques GRH via le <i>High involvement management</i>	Partage de l'information, la considération individualisée	Simard, Doucet et Bernard (2005, p.12).
La Justice Organisationnelle	Procédures, feedbacks, récompenses, communication, respect des décisions	Colquitt (2001, p.386); Cohen-Charash et Spector, (2001, p. 281)

*Traduction libre

1.3.1.1 Les « perceptions » de justice à la base de la JO

La JO est un concept des plus prolifiques de ces dernières années puisque, même si ses premières notions connues ont été associées à Adams (1963, 1965), depuis les années 1990, on dénombre un grand nombre de recherches liées à la JO (Cohen-Charash et Spector, 2001). De manière générale, on parlera de « perceptions de justice » plutôt que de « justice » en tant que telle (Sweeney et Mc Farlin, 1993; Cohen-Charash et Spector, 2001; Colquitt, 2001 ; Caron, Ben Ayeb et Vandenberghe, 2013). En effet, la justice, ou plutôt son absence, à l'origine des révoltes populaires, émeutes ou guerres, n'est pas celle visée par les sciences de la gestion. À la place, ce sont des aspects liés au développement des perceptions de justice qui sont étudiés ici. Exemple, la perception de justice d'un salarié à l'égard des procédures de décisions justes et équitables dans l'organisation (Greenberg, 1990).

1.3.1.2 L'approche multidimensionnelle de la JO

Dans le cadre de ce projet, nous aborderons la JO comme un concept multidimensionnel. Toutefois, il est intéressant de savoir que selon les auteurs, on pourra appréhender la JO comme une notion à deux dimensions composée de la justice distributive et la justice procédurale (ex. Folger et Konovsky, 1989; Sweeney et Mc Farlin, 1993). La perspective à quatre dimensions selon Colquitt (2001) prévoit quant à elle une JO constituée des justices distributive, procédurale, interpersonnelle et informationnelle. Les deux dernières composantes, issues de la justice interactionnelle, auraient selon cet auteur, des effets indépendants l'une sur l'autre. D'ailleurs, Caron, Ben Ayeb et Vandenberghe (2013), qui résument chacune de ces quatre composantes, notent que les employés sensibles aux perceptions de justice distributive sont ceux concernés par l'équité liée aux rémunérations, primes et salaires perçus en comparaison d'autres employés. La justice procédurale est

davantage liée aux politiques ou procédures de décisions mises en place et connues de tous dans l'organisation. Lorsqu'on prend en considération la qualité des informations et explications reçues dans le cadre des procédures prévues à cet effet, on a davantage affaire à la justice informationnelle. Si par contre on est plus sensible aux échanges sociaux et à la qualité du traitement interpersonnel reçu, on est plus ouvert à la justice interpersonnelle.

Même si la dimensionnalité de la JO fait l'objet de débats théoriques (Colquitt, 2001), dans ce travail, nous adoptons l'approche à trois dimensions formée de la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle (Cohen-Charash et Spector, 2001). En effet, en plus de refléter la cible organisationnelle à travers la justice procédurale et la justice distributive qui nous intéressaient, cette approche nous aidera à expliquer les liens d'interdépendance faisant intervenir le soi relationnel et la justice interactionnelle (Johnson *et al.*, 2006). Notre approche multidimensionnelle de la JO inclut ainsi la justice distributive, la justice procédurale, et la justice interactionnelle.

La *justice distributive* (JD) vise à établir des normes implicites d'égalité et d'équité dans l'allocation des ressources (Colquitt, 2001; Cohen-Charash et Spector, 2001)²³. Autrement dit, à partir des règles établies, chacun obtient une récompense en fonction de la tâche accomplie.

La *justice procédurale* (JP) relève des processus clairs de prises de décisions et encourageant des règles éthiques ainsi que des valeurs rejetant la marginalisation (Colquitt, 2001). Pour Cohen-Charash et Spector (2001), les procédures, i.e. la façon dont les ressources sont attribuées dans l'organisation, ont un impact sur l'EO. Ainsi,

²³ Traduction libre : « Distributive justice is fostered where outcomes are consistent with implicit norms for allocation, such as equity or equality » (Colquitt, 2001, p.386).

lorsque les procédures sont perçues comme injustes, les individus ont tendance à adopter des comportements négatifs directement dirigés contre l'organisation en général. Du point de vue de la gestion des ressources humaines (GRH), Aryee et *al.* (2002) montre que la confiance envers le supérieur contribue à renforcer la qualité de l'échange social entre des employés au sein d'une entité et influencerait aussi directement leurs attitudes au travail²⁴.

La justice interactionnelle (JI), renvoie aux attitudes de respect des preneurs de décisions à l'égard de leurs employés et à l'intérêt d'expliquer soigneusement la rationalité des décisions²⁵. Elle est parfois considérée comme une extension de la justice procédurale et se rapporte à l'aspect humain des pratiques organisationnelles i.e. à la façon dont ceux en charge du contrôle et de l'attribution des ressources se comportent vis-à-vis des récipiendaires (Cohen-Charash et Spector, 2001).

1.3.1.3 Les liens entre la JO et l'EO

La JO en tant qu'antécédent de l'EO (Colquitt, 2001; Aryee, Budhwar et Chen, 2002) suscite notre intérêt du fait que ce sera un concept clé dans l'examen des liens de modération qui seront abordés au troisième chapitre.

²⁴ Traduction libre: « although trust in organization partially mediated the relationship between the organizational justice dimensions (with the exception of interactional justice which was fully mediated) and the work attitudes, the findings nevertheless reinforce the social exchange basis of employee work attitudes. Human resource practices that facilitate the fair treatment of employees not only engender trust in organization but also directly influence their work attitudes » (Aryee, Budhwar, et Chen, 2002, p.280).

²⁵ Traduction libre: « interactional justice is fostered when decision makers treat people with respect and sensitivity and explain the rationale for decisions thoroughly » (Colquitt, 2001, p.386).

Au plan théorique, très souvent d'après Simard, Doucet et Bernard (2005, p.300), les liens entre la JO et l'EO sont explorés à travers la théorie de l'échange social de Blau (1964) dont les fondaments sont basés sur la réciprocité. En effet, selon Blau (1964), appuyé par Goud-Williams et Davies (2005), l'échange social réfère à toutes actions volontaires motivées par des retours espérés d'une autre partie à la suite d'un geste posé²⁶. Cette « action volontaire », initiée par le traitement d'une organisation vis-à-vis de ses employés, mise sur la réciprocité. Autrement dit, l'échange social découle de la volonté de chaque partie (employeur et employé) d'agir de manière à obtenir réciproquement ce qui a été promis lors de l'entente. Dans une telle relation, l'employeur fixe des directives ou consignes de travail à exécuter, et en retour, l'employé obtient la rétribution ou récompense promise suite à l'exécution d'une tâche (Blau, 1964).

Pour une récompense inférieure à celle attendue, cela crée chez l'employé un sentiment d'injustice entraînant comme conséquence une attitude négative au travail (Parzefall et Salin, 2010). De façon spécifique en ce qui concerne les liens entre la JO et l'EO, Simard *et al.* (2005, p.300), notent ainsi que de façon spécifique, les formes procédurale et interactionnelle de la JO seraient « plus favorables au développement de l'engagement affectif en rehaussant le sentiment de réciprocité des employés envers l'organisation ». Toutefois ces derniers estiment que pareilles pratiques même si elles sont nécessaires, sont néanmoins insuffisantes pour la « consolidation de l'engagement » (Simard *et al.*, 2005, p.300).

Au plan empirique, la méta-analyse de Cohen-Charash et Spector (2001) montre que l'EOA est plus fortement lié à la JP ($r = 0,50$), comparé à la JD ($r = 0,47$) ou à la JI ($r = 0,38$). L'EOC est négativement lié à la JP ($r = - 0,22$) et à la JI ($r = - 0,12$). L'EON

²⁶ Traduction libre : « social exchange as the term is used here, refers to the voluntary actions of individuals that are motivated by the returns they are expected to bring and typically do in fact bring from others », Blau (1964, p.91).

révèle une forte relation ($r = 0,41$) à la JP. Notons l'absence de données permettant d'étudier les liens entre l'EON et les autres variables de la JO.

Tableau 1.5. Corrélations entre la JO et l'EO (Cohen-Charash et Spector, 2001)

Les liens JO/EO	EOA	EON	EOC
JD	$r = 0,47$	Absent	Absent
JP	$r = 0,50$	$r = 0,41$	$r = - 0,22$
JI	$r = 0,38$	Absent	$r = - 0,12$

1.3.2 Les conséquences de l'EO

Dans les parties précédentes, nous avons entre autre évoqué et justifié les dimensions de l'EO (EOA, EON, EOC) selon le TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991), présenté et justifié, parmi les antécédents identifiés de l'EO, la JO étant donné les liens avec notre modèle d'analyse. Dans cette section, nous choisissons de présenter les conséquences principales de l'EO même si elles ne sont pas incluses dans le modèle testé dans le cadre de cette étude. C'est parce que l'engagement représente un levier important de plusieurs attitudes et comportements positifs au travail (voir la méta-analyse de Meyer, Stanley, Herscovitch et Topolnytsky, 2002) qu'il est intéressant de comprendre les antécédents de l'engagement. La conséquence la plus déterminante de l'EO est sans conteste *l'intention de quitter* (Meyer *et al.*, 2002). Ensuite, nous retenons deux autres conséquences qui semblent susciter le plus d'intérêt de la part des chercheurs après l'intention de quitter à savoir : *la performance à la tâche* (Mathieu et Zajac, 1990; Konovsky et Cropanzano 1991 ; Meyer et Allen, 1991; Angle et Lawson 1994; Hackett *et al.*, 1994; Bycio, Hackett et Allen, 1995; Riketta, 2002; Meyer *et al.*, 2002; Tremblay, Cloutier, Simard et Chênevert, 2005 ; Iun et

Huang 2007) et *les comportements de citoyenneté organisationnelle* (Meyer et Allen, 1991; Moorman, Niehoff et Organ, 1993; Shore et Wayne, 1993 ; Schappe, 1998; Riketta, 2002 ; Meyer *et al.* 2002).

1.3.2.1 L'intention de quitter

Tett et Meyer (1993) décrivent l'intention de quitter comme la volonté délibérée d'un individu de cesser de faire partie d'une organisation²⁷. Ces derniers citant Mobley, Homer et Uingsworth (1978), estiment que l'intention de quitter se mesure généralement à l'intérieur d'un intervalle de temps précis (ex. sur 6 mois), et que l'une de ses caractéristiques est la recherche d'alternatives d'emploi²⁸. Pour Mathieu et Zajac (1990), les départs volontaires, parmi les conséquences associées à l'EO, sont la variable dont les corrélations sont les plus élevées. Quant à Meyer et Herscovitch (2001), ils notent que les implications comportementales de l'EO varieront en fonction de la cible à atteindre.

En général, les chercheurs utilisent les données de « l'intention de quitter » (turnover intent) à cause de leur facilité de collecte auprès d'employés (Kim *et al.*, 2010). En outre, l'EO est un prédicteur de l'intention de quitter ou de départs volontaires notamment parce que des employés fortement engagés sont avant tout, ceux qui sont le moins susceptibles de quitter l'entreprise (Angle et Perry, 1981 ; Allen et Meyer, 1990 ; Tett et Meyer 1993; Bentein *et al.* 2004 ; Wasti et Özge Can, 2008). Or, Porter *et al.* (1974, p. 604) considéraient déjà l'EO meilleur prédicteur de l'intention de

²⁷ Traduction libre: « a conscious and deliberate willfulness to leave the organization » (Tett et Meyer, 1993, p.262).

²⁸ Traduction libre: « Turnover intention [...] is often measured with reference to a specific interval (e.g., within the next 6 months) and has been described as the last in a sequence of withdrawal cognitions, a set to which thinking of quitting and intent to search for alternative employment also belong » (Tett, et Meyer 1993, p.262).

quitter que la satisfaction au travail. Selon eux, on pourrait ne pas être satisfait de son salaire ou d'un supérieur. Cependant, un haut niveau d'EO atténuerait cette insatisfaction et influencerait à continuer à faire partie de l'organisation.

Tableau 1.6. Corrélations méta-analytiques entre l'EO et l'intention de quitter de Meyer *et al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)

Liens : EO/Intention de quitter	Meyer <i>et al.</i> (2002)	Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)
EOA	- 0,56	- 0,58
EON	- 0,33	- 0,37
EOC	- 0,18	- 0,19

En comparant les corrélations des méta-analyses de Meyer *et al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) dans le tableau 1.6 ci-dessus, on constate que de façon similaire, les liens entre l'intention de quitter et les trois composantes de l'EO sont négatifs.

1.3.2.2 La performance à la tâche

Pour Motowildo, Borman et Schmit (1997, p.75), il existe deux types de performance à la tâche : 1) celle qui consiste à transformer les matières premières en biens et services produits par l'entreprise (ex. vendre des articles dans un magasin, enseigner dans une école, etc.), et 2), celle composée d'activités qui permettent le maintien du noyau technique de l'organisation (ex. la planification, coordination, supervision

qui permettent à l'organisation de fonctionner de manière efficace et efficiente)²⁹.

La performance, une conséquence de l'EO (Porter *et al.*, 1974 ; Allen et Meyer, 1991) est, après la rétention du personnel, la conséquence de l'EO qui génère le plus d'intérêt (Herscovitch et Meyer, 2002). Allen et Meyer (1991, p.68) affirment que chaque composante de l'EO interagit de façon différente avec la performance. Ainsi, un employé dont l'EOA est plus saillant est plus susceptible d'avoir un niveau de performance plus développé comparé à l'EON ou à l'EOC (Allen et Meyer, 1991). De même, Riketta et Landerer (2002) avancent que des employés dont l'EOA est faible sont davantage motivés par des intérêts personnels tels les récompenses financières, entraînant par conséquent une performance moindre que celle de leurs collègues dont l'EOA est plus élevé (Riketta et Landerer, 2002).

Toutefois, les liens entre l'EO et la performance demeurent complexes à démontrer selon O'Reilly et Chatman (1986). Angle et Perry (1981) par exemple, soulignant que le comportement adopté par un individu dans une organisation dépend de la forme d'EO à laquelle il est assujéti, recommandent que, plutôt que d'assumer un lien entre l'EO et les résultats positifs attribués à la performance, les chercheurs devraient considérer des facteurs plus complexes.

De façon pratique dans le tableau 1.7 ci-dessous, les résultats des corrélations méta-analytiques entre l'EO et la performance au travail de Meyer *et al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005) sont présentés.

²⁹ Traduction libre: « there are two types of performance. One consists of activities that transform raw materials into the goods and services that are the organization's products. They include activities such as selling merchandise in a retail store [...]. A second type of task performance consists of activities that service and maintain the technical core by [...] providing important planning, coordination, supervising or staff functions that enable it to function effectively and efficiently (Motowildo, Borman et Schmit, 1997, p.75) ».

Tableau 1.7. Corrélations méta-analytiques entre l'EO et la performance au travail de Meyer *et al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)

Liens : EO/Performance au travail	Meyer <i>et al.</i> (2002)	Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005)
EOA	0,16	0,27
EON	0,06	0,08
EOC	- 0,07	- 0,12

On note dans ce tableau une convergence des résultats entre ceux de Meyer *et al.* (2002) et de Cooper-Hakim et Viswesvaran (2005). Ainsi, les valeurs des corrélations obtenues entre la performance au travail et l'EOA par ces auteurs sont respectivement de 0,16 et 0,27; entre la performance et l'EON de 0,06 et 0,08 i.e. des valeurs qui, bien que positives, demeurent faibles contrairement à celles entre la performance au travail et l'EOC qui elles, sont négatives (- 0,07 et - 0,12).

1.3.2.3 Les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO)

Certaines recherches ont suggéré que les CCO sont une conséquence de l'EO (Moorman, Niehoff et Organ, 1993). Or, selon Organ (1988), les CCO sont des comportements qui ne sont pas reconnus comme tels par le système de récompenses ou de promotion des organisations mais qui contribuent au bon fonctionnement de l'entreprise³⁰. Parmi les attributs des CCO, Paillé (2008) décrit l'esprit d'équipe

³⁰ Traduction libre: « OCB represents individual behavior that is discretionary, not directly or explicitly recognized by the formal reward system, and that in the aggregate promotes the effective functioning of the organization » (Organ, 1988, p.4).

comme une façon de mettre de côté des intérêts personnels pour l'atteinte des objectifs organisationnels en général. Cette manière d'être correspond par ailleurs d'après l'auteur à l'intériorisation évoquée par Weiner (1982) étant donné les pressions normatives auxquelles sont confrontés des salariés. L'engagement du salarié qui s'ensuit privilégie les intérêts de l'organisation au détriment de ses propres intérêts.

En outre, tout comme celui de Wiener (1982), le modèle de Scholl (1981) représente un modèle d'engagement spécifique indirectement lié aux CCO (Williams et Anderson, 1991). Selon Scholl (1981) en effet, l'EO serait une force stabilisatrice permettant de maintenir le comportement dans une direction lorsque les conditions assurant l'équité ne sont pas présentes³¹.

De leur côté, O'Reilly et Chatman (1986), citant Smith, Organ, et Near (1983), observent que plusieurs comportements non récompensés des employés dans les organisations reposent sur la coopération, l'altruisme et l'aide spontanée. Ce qui signifierait d'après eux que pour chaque organisation, il est toujours important qu'elle puisse compter au sein de ses rangs, des membres dont l'attachement psychologique va au-delà des simples récompenses extrinsèques³². Toutefois selon ces derniers (p.497), c'est l'identification représentant le réel désir de s'affilier à l'organisation, qui constitue le meilleur prédicteur des CCO pour des comportements « extra-role » i.e. allant au-delà des rôles définis par l'entité (Williams et Anderson, 1991).

Au niveau empirique, la méta-analyse de LePine, Erez et Johnson (2002) montre que lorsque traités dans leur globalité, les CCO et l'EO ont une faible corrélation corrigée

³¹ Traduction libre: « a stabilizing force that acts to maintain behavioral direction when expectancy/equity conditions are not met and do not function » (Scholl 1981, p.593).

³² Traduction libre: « The importance of having organizational members whose psychological attachment is based on more than simple compliance has recently been underscored by Smith, Organ, and Near (1983) in a study of organizational citizenship behavior » (O'Reilly et Chatman 1986, p.493).

par manque de fiabilité ($r_c = 0,20$) potentiellement lié à la présence de modérateurs³³. Les résultats de la méta-analyse de Organ et Ryan (1995) tendent à démontrer que les CCO sont davantage liés à l'EOA qu'à l'EOC puisque la moyenne pondérée M_p (EOA) = 0,226 est supérieure à M_p (EOC) = 0,010.

Dans ce chapitre, nous avons abordé plusieurs aspects essentiels de l'EO. Principalement, l'analyse nous a permis de justifier notre adoption de l'approche multidimensionnelle du TCM de Allen et Meyer (1990, 1991). Nous avons aussi discuté de quelques conséquences, mais surtout des antécédents de l'EO dont la JO va occuper à coup sûr une place déterminante dans l'étude des liens indirects entre nos variables. Nous nous sommes également positionnée en faveur d'une distinction entre l'EO et à la fois la motivation et l'identification, deux concepts qui sont souvent assimilés à l'EO. Nous tenterons à présent dans le chapitre suivant, de comprendre la deuxième notion déterminante de notre travail : le concept de soi.

³³ r_c = population correlation corrected for unreliability

CHAPITRE II

LE CONCEPT DE SOI

Même si des notions telles que la représentation de soi, l'image de soi, l'estime de soi, la conscience de soi, l'autorégulation de soi y ont souvent été rattachées (Vallerand, 2006; Doraï, 2005), le concept de soi est un concept distinct de celles-ci et qui mérite qu'on s'y attarde. C'est ce que nous ferons dans ce chapitre.

Le concept de soi, un des concepts les plus anciens et les plus étudiés en psychologie sociale, découle généralement de l'idée de mieux se connaître, ou d'approfondir la connaissance des capacités internes des individus (Vallerand, 2006). Le soi n'est donc pas un phénomène statique, puisque son évolution varie au cours du temps. Ainsi, enfant, l'individu n'a pas réellement connaissance de qui il est (L'Écuyer, 1975; Monette, 2007) et son apprentissage passe par le mimétisme ; à l'adolescence, il se préoccupe davantage de ce que pensent les autres (Wigfield *et al.*, 2005) ; et à l'âge adulte, sa perception de lui est influencée par celle des personnes significatives de son entourage comme les parents, les collègues ou les professeurs (Monette, 2007).

De manière générale, on note chez la plupart des chercheurs de ce domaine, une convergence de fond dans la manière d'appréhender le concept de soi. En ce qui nous concerne, nous avons regroupé nos idées en trois grandes sections :

- la première section (2.1) traite de la conceptualisation du soi à travers une présentation non-exhaustive de différentes définitions de ce construit ;
- dans la deuxième section (2.2), on aborde l'évolution du concept de soi avec au point 2.2.1, les origines historiques, au point 2.2.2, l'approche unidimensionnelle, suivi de l'approche bidimensionnelle ou culturelle au point 2.2.3 et enfin de la perspective tri dimensionnelle du soi au point 2.2.4 ;
- les fondements du concept de soi constitueront notre troisième section (2.3) avec discutées au point 2.3.1, la théorie de l'identité sociale (TIS) et au point 2.3.2, la théorie de l'auto-catégorisation (TAC).

2.1 La conceptualisation du concept de soi : les définitions

Une multitude de définitions du concept de soi existent. Toutefois, dans l'impossibilité de toutes les présenter ici, nous nous limiterons à en proposer quelques-unes d'entre elles. Dans le tableau 2.1 ci-dessous, celles-ci sont classées dans un ordre chronologique allant de la plus ancienne à la plus récente.

Notre décision sur les différentes définitions retenues a uniquement découlé de leur récurrence d'apparition dans la littérature consultée associée au concept de soi.

Tableau 2.1. Définitions les plus citées du concept de soi

Auteurs	Définitions du concept de soi	Traductions libres correspondantes
Purkey (1970, p.7)	SC is a complex and dynamic system of beliefs with a corresponding value.	Système complexe et dynamique de croyances auxquelles correspondent des valeurs.
Shavelson, Hubner et Stanton (1976, p.411) et Marsh et Shavelson (1985, p.107)	SC is a person's perception of himself. These perceptions are formed through his experience with his environment, [perhaps in the manner suggested by Kelley (1973)], and are influenced especially by environmental reinforcements and significant others.	La perception que se fait une personne d'elle-même. Ces perceptions se forment à partir de son expérience de son environnement ou des personnes influentes.
Markus et Nurius (1986, p.957)	SC is a complex dynamic phenomenon. The working self concept can be viewed as a continually active, shifting array of available self knowledge.	Un phénomène dynamique complexe. Il peut être perçu comme continuellement actif et repoussant les limites de la connaissance disponible.
Hamachek (1987) cité par (Monette, 2007, p.20)	La manière dont nous nous voyons, c'est-à-dire l'ensemble des idées et des attitudes que nous avons à notre égard à un moment donné de notre vie. C'est une composante cognitive organisée, constituée par la somme de nos expériences, telles que perçues par chacun. La comparaison sociale et les rétroactions reçues par les autres ont une influence sur les perceptions que nous avons à propos de nous-mêmes.	Non applicable
Hamachek (1990, p.677)	The term « self » is challenging to define with precision because it is frequently used as a synonym for personality, a term often used in reference to a person's overall personality characteristics. However, as used here, self refers to one's sense of personal existence [...]. The term self-concept is more specific. It refers to the awareness people have about the self at any given moment. 'It ...is our private mental image of ourselves, a collection of beliefs about the kind of person we are' (Hamachek, 1987, p.10).	Le mot « soi » est difficile à définir avec précision parce qu'il est régulièrement utilisé comme un synonyme de la personnalité, et donc en référence aux caractéristiques globales de la personnalité d'un individu. Le soi renvoie au sens qu'attribue une personne à son existence personnelle [...]. Le concept de soi est plus spécifique. Il renvoie à la connaissance que les personnes ont d'elles-mêmes à un moment donné. C'est notre image mentale privée de nous-mêmes,

la collection de nos croyances sur le type de personne que nous sommes (Hamachek, 1987, p.10).

Markus et Wurf (1987, p.299-300)

SC does not just reflect on-going behavior but instead mediates and regulates this behavior. In this sense the self-concept has been viewed as dynamic – as active, forceful and capable of change.

Ne reflète pas juste un comportement en cours d'exécution, mais aussi, sert de médiateur et de régulateur de comportement. Le concept de soi est ainsi perçu comme dynamique, actif et capable d'entraîner un changement.

Schunk et Pajares (2002, p.21)

SC is a self-descriptive judgment that includes an evaluation of competence and the feelings of self-worth associated with the judgment in question.

Un jugement auto-descriptif qui inclut une évaluation de la compétence et les sentiments d'estime de soi en lien avec le jugement en question.

Wigfield, Lutz et Wagner (2005, p.113)

SC is individuals' beliefs about and evaluations of their characteristics, roles, abilities, and relationships.

Le concept de soi est formé des croyances et des évaluations que se font des individus de leurs caractéristiques, de leurs rôles, compétences et relations.
Non-applicable

Vallerand (2006, p.86)

Un résumé des perceptions et des connaissances que les gens possèdent de leurs propres qualités et caractéristiques. Le concept de soi ne constitue pas nécessairement une vision « objective » de ce que nous sommes, mais plutôt un reflet de nous-mêmes tels que nous nous percevons. William James (1890) considère que le soi comme objet ou contenu peut se diviser en au moins trois grandes catégories : *le soi spirituel* (expériences intérieures, aux habiletés, aux valeurs et aux idéaux qui représentent des aspects relativement stables de nous-mêmes), *le soi matériel* (aspects de notre corps, de nos vêtements et de toutes nos possessions) et *soi social* (image qu'on projette et les rôles joués devant les gens qui nous entourent).

Markus et Kitayama (2010, p.421)

A self is the "me" at the center of experience—a continually developing sense of awareness and agency that guides action and takes shape as the individual, both brain and body, becomes attuned to the various environments it inhabits.

Le soi est le 'moi' au centre de l'expérience – un développement continu de la conscience qui guide l'action et prend la forme d'un individu soit en terme de cerveau et de corps, et devient sensible aux divers milieux qu'il côtoie.

Une très faible variation existe dans les définitions présentées au tableau 2.1. Toutefois, c'est l'approche de Vallerand (2006) que nous adoptons parce que son approche : 1) est basée sur les travaux de James de 1890, premier psychologue d'après Brinthaupt et Lipka (1992) à avoir développé la théorie du concept de soi; 2) il envisage le soi comme une construction multidimensionnelle, dynamique, et capable d'entraîner des changements ; 3) il explique de manière simple qu'au final, ce sont les perceptions individuelles et subjectives qui fondent le soi.

Notons que dans ce travail, le concept de soi, le soi et l'identité sont trois termes qui seront utilisés pour dire la même chose. En effet, en nous référant par exemple à Doraï (2005, p.425), le concept de soi et le soi sont appréhendés comme « l'idée que l'individu forme de lui-même, après intériorisation des informations ou des jugements issus de l'environnement proche ou lointain ». D'autres auteurs utilisent ces deux notions de manière interchangeable pour signifier la même chose (Johnson et Chang, 2006; Licata, 2007; Markus et Kitayama, 2010). Clairement, bien que nous y reviendrons un peu plus loin, en nous appuyant sur Sveningsson et Alvesson (2003, p.1168), retenons que le soi et l'identité sont considérés comme deux termes dont le chevauchement partiel fait que pour plusieurs auteurs, il n'y a pas de raison de les distinguer³⁴.

2.2 L'évolution du concept de soi

2.2.1 Origines historiques

Les travaux de Descartes, (*Les principes de la philosophie*) en 1644, marqueraient un point de départ déterminant au développement du concept de soi dans la mesure où le doute servirait de fondement à toute discipline (Turkey, 1970). Ensuite, Freud (1900

³⁴ Traduction libre : « Self and identity are partly overlapping terms many authors do not seem to distinguish between them » (Sveningsson et Alvesson, 2003).

à 1938) via l'égo, intègre l'âme, l'esprit, le psychisme et le soi dans l'explication des comportements (Turkey, 1970). De son côté, Hamachek (1990) appréhende l'égo comme la partie du soi en contact avec l'extérieur des processus mentaux i.e. la réflexion, la perception et la réminiscence. Quant à Turkey (1970) mentionné par Bertocci (1945), il s'intéresserait au soi qui distingue l'*objet* (moi) développé par James en 1890 (Vallerand, 2006), du soi *sujet* ou « je ».

Toutefois, ce sont les travaux de Carl Rogers (1947 à 1969) sur la psychothérapie non directive qui auraient véritablement influencé les travaux sur le soi³⁵. Pour ce dernier en effet, le soi est un construit phénoménologique i.e. fondé sur des perceptions conscientes ressenties par l'individu et déterminantes pour le comportement humain. Le soi intègre un regard positif sur les autres et sur soi-même et aurait influencé la psychologie sociale à s'en servir comme un outil permettant l'étude du comportement de l'individu via les relations interpersonnelles (Purkey, 1970).

2.2.2 L'approche unidimensionnelle du concept de soi

Le soi peut soit avoir un profil « simple et unidimensionnel » suivant l'approche de Rogers en (1951) ou « complexe et multidimensionnel », si on se réfère à James en 1890 (L'Écuyer, 1975, p.24). Toutefois, si pour des auteurs comme Bariaud (2006), l'approche unidimensionnelle du soi équivaut à l'estime de soi, pour Vallerand (2006), cette perspective est réfutable. Pour lui, le soi (les perceptions que des individus ont d'eux-mêmes) diffère évidemment de l'estime de soi i.e. l'évaluation, bonne ou mauvaise, que les gens ont d'eux-mêmes. Ainsi lorsqu'une personne se respecte, s'accepte et s'évalue positivement, c'est une estime de soi positive ou élevée. Le concept de soi quant à lui intégrerait selon l'auteur, l'ensemble des perceptions de l'individu par rapport à lui-même, et serait donc beaucoup plus large.

³⁵ Traduction libre: « Carl Rogers presented a system of psychotherapy called 'nondirective', which was built around the importance of the self in human adjustment » (Purkey, 1970, p.6).

Par ailleurs, notons que l'approche unidimensionnelle du soi pourrait s'ouvrir sur plusieurs définitions différentes (L'Écuyer, 1975) telles les dix-sept dimensions conceptuelles de la revue des définitions du soi par Shavelson *et al.* en 1976³⁶.

2.2.3 L'approche bi dimensionnelle (culturelle) du concept de soi

L'étude de Markus et Kitayama (1991) a marqué un tournant décisif dans la recherche sur le concept de soi parce que contrairement à ce qui avait cours, les théories du soi se focalisaient uniquement sur l'individu, i.e. une conception de soi du point de vue occidental (Brewer, 2001). Markus et Kitayama (1991, 2010) reconnaissant en effet qu'une personne puisse entretenir des rapports collectifs relationnels avec les membres de sa communauté comme dans les cultures asiatiques ou africaines. De plus, se référant à des chercheurs de différents courants (Marx, 1857-58, 1973; Mead, 1934; Dumont, 1977 et Triandis, 1995), Markus et Kitayama (2010, p.423) trouvent deux types de relations sociales liées au soi : les relations sociales de type « *gessellschaft* » i.e. égocentriques ou individualistes et équivalentes du soi indépendant, et les « *gemeinschaft* » i.e. socio-centriques, communaux, et collectivistes où les individus s'attachent les uns aux autres via leurs liens avec les autres membres de la communauté. Ces dernières équivalent au soi interdépendant.

2.2.3.1 Le soi indépendant

Pour Markus et Kitayama (2010), le soi indépendant est une « façon d'être » indépendante de son environnement social où l'interaction imaginée ou impliquée se

³⁶ Traduction libre: « definitions of self-concept are imprecise and vary from one study to the next. [...] as for variability in definitions, a review of such definitions (...) revealed seventeen different conceptual dimensions on which they could be classified » (Shavelson, Hubner et Stanton, 1976, p. 408-409).

dissocie des autres. En outre, le milieu culturel des individus contribuerait à forger leur identité individualiste. Ici, chaque action posée par une personne le serait par rapport à son propre répertoire de pensées, sentiments et actions plutôt qu'en référence à celui des autres³⁷.

Le soi indépendant serait très caractéristique des cultures nord américaines et d'Europe occidentale (Triandis, 1989 ; Markus et Kitayama, 1991). De plus selon Smith et Bond (1999) cités par Guimond (2010, p.125), le soi indépendant mettrait l'accent sur le « je », exemple dans « je suis athlétique ou gourmand » i.e. au travers de traits psychologiques indépendamment du contexte où on se trouve.

2.2.3.2 Le soi interdépendant

Pour plusieurs sociétés, la représentation du soi comme d'une notion séparée de l'environnement ne correspond pas à la réalité puisque l'individu est une partie intégrante de la relation sociale dans laquelle il se trouve et non une entité individuelle (Markus et Kitayama, 2010). Ici, les interactions sont guidées par des tâches culturellement prescrites d'une manière que les membres de la communauté intègrent la présence des autres.

« L'autre », ou « le soi en relation avec l'autre », constitue donc l'objet central du soi interdépendant caractéristique de l'Asie (Japon), de l'Afrique, de l'Amérique Latine et de l'Europe du Sud (Markus et Kitayama, 1991, p.225). L'appartenance au groupe via des objectifs collectifs et le maintien des relations harmonieuses constituent la priorité des relations interindividuelles (Triandis et Suh, 2006; Guimond, 2010). Aussi, à la question « qui suis-je ? », le soi interdépendant répondra « je suis x,

³⁷ Traduction libre: « achieving the cultural goal of independence requires construing oneself as an individual whose behavior is organized and made meaningful primarily by reference to one's own internal repertoire of thoughts, feelings, and action, rather than by reference to the thoughts, feelings, and actions of others » (Markus et Kitayama, 1991, p.226).

membre de l'école d'infirmière » où la description de soi est fonction du contexte et des rôles sociaux (Smith et Bond, 1999 cités par Guimond, 2010, p.125). Toutefois, pour Markus et Kitayama (2010), il faut éviter le piège des amalgames dans la mesure où dans toutes les sociétés, on observe par exemple que les relations d'affaires privilégieront des buts relativement personnels tandis que les relations sociales entre les membres d'une famille ou les amis seront plus collectives. Ainsi, chaque individu est doté à la fois du soi indépendant que du soi interdépendant même si, en général pour chaque individu, la société va influencer la modélisation d'un type de soi plutôt qu'un autre. Le tableau ci-après tiré de Guimond (2010) reprend en français les principales caractéristiques du soi indépendant et du soi interdépendant.

Tableau 2.2. Caractéristiques du soi indépendant et du soi interdépendant (Guimond, 2010, p.126)

Dimensions	Soi indépendant	Soi interdépendant
Définition	Séparé du contexte	Relié au contexte
Structure	Unitaire, stable	Flexible, variable
Contenu	Attributs internes, privés (aptitudes, pensées, sentiments)	Attributs externes, publics (statuts, rôles, relations)
objectifs	Être unique, s'exprimer, s'affirmer (personnels)	Faire partie du groupe, respecter ses obligations (collectifs)

2.2.3.3 La discussion autour de l'approche culturelle, l'alternative de la psychologie sociale universaliste de Sedikides, Gaertner et Togushi (2003)

Sedikides *et al.* (2003) partent d'un certain nombre de critiques à l'égard de l'approche culturelle Markus et Kitayama (1991) pour proposer d'envisager le soi de façon plutôt englobante suivant une perspective universaliste. Essentiellement,

Sedikides *et al.* (2003) reprochent à ceux-ci, certains manques de cohérence théorique ainsi que la rigueur méthodologique, en plus de s'être limités à comparer des pays sélectionnés sur une base culturelle plutôt que définir un cadre de recherche convenable. Pour ces derniers, ces limites résulteraient sur un légitime manque de crédibilité étant donné l'incapacité de l'approche culturelle d'expliquer certaines différences culturelles.

Même s'ils reconnaissent la contribution de Markus et Kitayama (1991) dans la conceptualisation du concept soi, Sedikides *et al.* (2003) jugent que la psychologie sociale universaliste serait plus intéressante. Celle-ci est en effet basée sur l'argument que tout être humain a tendance à donner une image positive de lui, indépendamment de la société dont il est issu et à combler ses besoins d'accomplissement. Tout dépend au final de la dimension du soi qui est sollicitée. Pour Sedikides *et al.* (2003, p.61), il faut simplement éviter d'opposer un soi « individualiste » à un autre « collectiviste » sur la base de la localisation géographique.

2.2.4 Approche tridimensionnelle du soi de Brewer et Gardner (1996)

Brewer et Gardner (1996) vont au-delà de la perspective culturelle du soi à deux dimensions pour en proposer, outre les soi individuel et interpersonnel, une troisième dimension qui est le soi collectif. C'est l'identité qu'on est susceptible de développer pour des intérêts collectifs ou de groupe.

2.2.4.1 Le soi individuel

Le niveau individuel i.e. le sentiment d'être unique, est parfois assimilé à l'estime de soi provenant du désir d'être différent ou meilleur que les autres (Brewer et Gardner, 1996). Le soi individuel ou « identité » personnelle (*person-based social identities*)

peut s'évaluer à travers les réponses aux questions : « quel genre de personne suis-JE ? » ou « qui suis-JE, moi, en tant que x ? » (Brewer, 2001, p.117-118)³⁸. En outre, pour Hofstede (1980) cité par Brewer et Chen (2007), le « je » renvoyant à l'action consciente, l'autonomie, l'indépendance émotionnelle, l'initiative individuelle ou le besoin d'établir des liens d'amitiés avec des personnes spécifiques serait très typique des sociétés individualistes. Ce point de vue est aussi celui de Brewer et Gardner (1996) pour qui la principale motivation du soi individuel reste la maximisation des valeurs et bien-être personnels. Selon Johnson *et al.* (2010), ces intérêts personnels en milieu de travail ne sont pas qu'instrumentaux puisqu'ils incluent également la reconnaissance, le respect ou le pouvoir. Toutefois, pour simplifier la lecture, nous allons, en nous référant à Guimond (2010) traduire « personal self » par le « soi individuel » tout au long de ce mémoire.

2.2.4.2 Le soi relationnel

Équivalent du soi interdépendant de Markus et Kitayama (1991), le soi relationnel ou « identité » relationnelle selon Brewer (2001) découle des liens d'un individu avec les personnes influentes de son entourage. Les relations dyadiques entre parents et enfants, deux personnes amoureuses ou au sein d'un cadre professionnel entre un médecin et son patient ou un enseignant et son étudiant sont très caractéristiques du soi relationnel (Brewer et Gardner, 1996; Brewer, 2001). Autrement dit, le plus important à retenir est que le soi relationnel est lié à l'identité issue de la dyade entre deux partenaires dont la satisfaction est quant à elle, la source principale de motivation à ce niveau du soi (Johnson *et al.*, 2010).

³⁸ Notons que X traduit la catégorie sociale occupée en tant que membre d'un groupe, tandis que le pronom JE est l'intérêt centré sur soi-même (Brewer, 2001, p.117-118).

2.2.4.3 Le soi collectif

À ce niveau, c'est le respect des buts, normes et l'atteinte des objectifs fixés par leurs groupes d'appartenance qui justifient les actions des individus (Brewer et Gardner, 1996; Johnson *et al.* 2010). Ainsi, selon Brewer (2001), la personnalité individuelle s'efface devant celle du groupe puisque les barrières entre les membres cessent d'exister. L'identité sociale ici (group-based social identities) est portée par le « nous » puisque selon Johnson *et al.* (2010), la prédominance des intérêts collectifs sur les intérêts personnels vient d'une intériorisation des normes du groupe. Il n'est donc pas étonnant dans ces conditions de constater que l'identité collective des membres de l'endogroupe se traduise par une hostilité à l'égard des groupes extérieurs (Taguieff).

Dans le tableau 2.3 ci-dessous, nous présentons dans une version française par Guimond (2010), les trois niveaux de représentation du soi qui viennent d'être discutés.

Tableau 2.3. Niveaux du soi de Brewer et Chen (2007) par Guimond (2010, p.128)

Niveau d'analyse	Individu	Relations	Groupe
Concept de soi	Personnel	Relationnel	Collectif
Base de l'évaluation de soi	Traits	Rôles	Stéréotype
Cadre de référence	Comparaison interpersonnelle	Réflexion	Comparaison intergroupe
Motivation	Intérêt personnel	Bien-être d'autrui	Bien-être collectif

En outre, mentionnons que Brewer (2001), poursuivant les travaux amorcés avec Gardner en 1996, non seulement assimile désormais le concept de soi à la notion

d'« identité sociale », mais aussi propose une nouvelle taxonomie composée de quatre formes d'identités sociales au lieu des trois niveaux du soi évoqués ci-dessus. Toutefois, sachant que certaines notions discutées dans ce chapitre peuvent engendrer une certaine confusion chez le lecteur, nous préciserons dans les lignes subséquentes, le sens que nous accordons aux mots : concept de soi, identité (sociale), identification et niveaux du soi.

2.2.4.4 Le concept de soi, l'identité, l'identification et les niveaux du soi: quelques précisions pour dissiper les ambiguïtés

Des parties qui précèdent, quelques précisions doivent être abordées si on veut éviter des ambiguïtés dans l'esprit du lecteur. Pour nous, le concept de soi et l'identité seront à l'occasion employés pour dire la même chose. Cependant, il faut noter que Brewer (2001) assimile chaque niveau du concept de soi à une forme d'« identité sociale » qu'elle envisage de façon plus intégrative que la conceptualisation de l'identité sociale à l'origine décrite par Tajfel en 1981³⁹ comme « cette *partie* du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social (ou à des groupes sociaux), ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance » (Licata, 2007, p.25).

Toutefois, si on part de Knippenberg, Knippenberg, De Cremer et Hogg (2004), nous considérerons le soi et l'identité comme des synonymes puisque pour ces derniers, le soi global d'une personne correspond à un ensemble de catégories dont chacune représente un « soi » distinct ou une « identité » liée à un contexte particulier. Ainsi, le soi en tant que gestionnaire équivaut à une identité, de même en est-il du soi en tant

³⁹ Tajfel (1981, p.251) cité par Brewer (2001, p.117) : « that part of the individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership (p.251) ».

qu'employé dans une organisation, le soi en tant que mari, etc⁴⁰.

Le concept de soi, le soi et l'identité considérés comme des synonymes, entraînent par exemple que pour faire référence au « concept de soi individuel », on parle du « soi individuel » ou de « l'identité individuelle » i.e. trois façons égales d'évoquer dans ce projet, les perceptions qu'un individu fait de ses « propres » qualités et caractéristiques (Vallerand, 2006).

D'autre part, notons pour rappel que l'identification permet de comprendre qu'un employé partage les valeurs, missions ou objectifs d'une organisation et à les intérioriser comme étant les siens (Wiener, 1982). Quant à l'identité sociale elle a été définie par Licata (2007) comme une partie du concept de soi qui explique qu'une personne prenne conscience d'appartenir à un groupe social et lui associe par conséquent une valeur émotionnelle. Autrement dit par exemple, mon identité sociale à l'UQAM devient élevée aussitôt que je suis en présence des étudiants de l'UdeM (Université de Montréal), ce qui est différent de l'identification qui elle, est « une caractéristique relativement durable » (Licata, 2007, p.29).

En ce qui concerne les niveaux du soi, ce sont différentes formes sous lesquelles le concept de soi peut être appréhendé. Si on considère Johnson et Chang (2006) citant Markus et Wurf (1987), le concept de soi est une boîte de stockage qui peut être divisée en plusieurs niveaux sur la base d'informations contextuelles et des processus utiles à la construction du soi⁴¹. Dans notre mémoire, nous avons choisi d'adopter

⁴⁰ Traduction libre: « a person's overall self is typically represented as a set of categories, each of which represents a distinct self or identity [...]. These distinct selves or identities are typically tied to a particular social context. This means that people can have an identity for each of the different personal and social positions or role relationships they hold in a specific social context. Thus, self as manager is an identity, self as employee of organization X is an identity, and self as a husband is an identity » (Knippenberg *et al.*, 2004, p.827)

⁴¹ Traduction libre: « the self-concept represents a storage bin that houses information relevant to the self (Markus et Wurf, 1987; Oyserman, 2001). This 'bin' is divided into different levels, based on the contextual information and various processes used to construe the self (Johnson et Chang, 2006,

l'approche de (Brewer et Gardner, 1996) basée sur trois niveaux du (concept de) soi à savoir: le (concept de) soi individuel, le (concept de) soi relationnel et le soi (concept de) collectif. Jusqu'ici, au plan empirique en effet, c'est l'approche qui a mobilisé le plus de travaux (Brewer et Chen, 2007). De plus, à notre connaissance, excepté Brewer (2001), aucun chercheur n'a appréhendé le concept du soi à quatre niveaux. En effet pour cette auteure, les identités sociales basées sur la personne (person-based social identities) correspondraient au soi individuel; les identités sociales relationnelles (relational social identities) correspondraient au soi relationnel; les identités collectives (collective identities) *et* les identités sociales issues du groupe (group-based social identities) découleraient quant à elles du soi collectif.

En outre, telle que Brewer (2001) le présente, il existe assez de points communs entre les identités sociales de « groupe » et les identités sociales « collective » sans qu'il soit nécessaire à notre avis de les extraire de (l'ancien) niveau du soi collectif. En effet, selon Brewer (2001), l'identité sociale collective, tout comme l'identité sociale de groupe, repose sur des représentations, expériences et intérêts communs partagés par les membres d'un groupe plus ou moins élargi.

2.3 Les fondements du concept de soi

2.3.1 La théorie de l'identité sociale (TIS)

La TIS établit un continuum entre les comportements individuels et interindividuels et à ce titre, permet d'expliquer certains comportements. Pour Ashforth et Mael (1989), ou Leyens et Scaillet (2012), les expériences de vie de Henri Tajfel, auteur de la théorie, ont très concrètement influencé la TIS.

2.3.1.1 La vie d'Henri Tajfel, moteur du développement de la TIS

Si on se réfère à Leyens et Scaillet (2012), Tajfel est un juif polonais né en 1919 qui étudie la chimie à la Sorbonne lorsque survient la deuxième guerre mondiale. Enrôlé dans les troupes françaises, il est capturé en 1940 par l'armée allemande. À la fin de la guerre, Tajfel (1981) associe sa survie en tant que prisonnier de guerre à l'ignorance de ses origines juives par les allemands (Leyens et Scaillet, 2012). Ces expériences, ainsi que la mort des membres de sa famille le poussent à étudier désormais les préjugés et stéréotypes (Tajfel, 1981) i.e. la psychologie sociale.

Il dirige la faculté de psychologie sociale de l'Université de Bristol en Angleterre, de 1967 jusqu'à sa mort en 1982 (Leyens et Scaillet, 2012). Il y conduit, avec la collaboration de John Turner, son étudiant, les « expériences de groupes minimaux » sur les préjugés collectifs et la catégorisation le but étant ici d'expliquer les différences entre les groupes d'individus (Leyens et Scaillet, 2012).

2.3.1.2 Les différences humaines, la base des réflexions de la TIS

L'identité sociale (IS) selon Turner, Brown et Tajfel (1979), s'entend comme tout ce qui pousse un individu à bâtir sa propre identité dans les groupes dont il est membre⁴². Pour Tajfel (1981), c'est la partie du soi qui explique les liens à un ou plusieurs groupes sociaux ainsi que la valeur émotionnelle que l'individu y associe⁴³. Quant à Turner, Oakes, Haslam et Mc Garty (1994), ils assimilent l'IS à des catégorisations sociales de soi et des autres. Ainsi, d'une manière générale, l'IS

⁴² Traduction libre: « an individual's social identity is those aspects of his self-concept contributed by the social groups to which he perceives himself to belong » (Turner, Brown et Tajfel, 1979, p.190).

⁴³ Traduction libre: « social identity will be understood as that part of an individual's self-concept which derives from his knowledge of his membership of a social group (or groups) together with the value and emotional significance attached to that membership » (Tajfel, 1981, p.255).

oppose le « nous » inclusif au groupe, à « eux » exclusif au groupe comme c'est le cas par exemple, des blancs vis-à-vis des noirs, ou des femmes par rapport aux hommes, etc. (Turner *et al.*, 1994).

La TIS est par conséquent la théorie qui permet d'expliquer ce qui amène les individus des groupes dominés à se libérer des groupes de dominants (Tajfel et Turner, 1979). Autrement dit, on veut savoir ici comment un individu, par sa propre initiative, passe d'un groupe dominé au groupe dominant. À l'origine, la TIS cherche à expliquer comment les comportements d'individus catégorisés négativement par d'autres individus (ex. des personnes de race noire dans le système raciste de l'apartheid en Afrique du Sud), tentent de véhiculer d'eux, une image positive (Tajfel, 1981). La TIS impose donc qu'on s'interroge sur les rapports individuels et interindividuels ⁴⁴ en se demandant par exemple, dans quelles conditions, la collaboration entre individus, ne dépendrait pas du seul fait d'être membre d'un ou de plusieurs groupes sociaux? Ou encore, qu'est-ce qui différencie les comportements inter individuels des comportements intergroupes?

2.3.1.3 Le continuum des comportements individuels et interindividuels

L'objectif ici est de comprendre dans quelles situations les gens se comportent comme des individus ou comme des membres d'un groupe (Tajfel et Turner, 1986 cités par Licata, 2007). Ainsi *l'extrémité interpersonnelle* décrit les relations interindividuelles telles que les interactions sont déterminées par des liens personnels et les caractéristiques des individus ⁴⁵. Ces interactions incluent les relations, exemple

⁴⁴ Traduction libre: «What are the conditions in which dealings between individuals will be determined, to a large extent, not by their membership of different social groups ? And what are the attributes of this membership of different social groups ? And what are the attributes of this kind of (intergroup) behaviour as compared with inter-individual behaviour » (Tajfel, 1981).

⁴⁵ Traduction libre: « One extreme of which can be described as being 'purely' interpersonal (...) is any social encounter between two or more people in which all the interaction that takes place is

entre maris et femmes ou entre amis de longue date de jobs, âges, sexes, nationalités ou religions différents (Tajfel, 1981). *L'extrémité intergroupe* quant à elle traduit les interactions entre deux ou plusieurs individus déterminées, non pas par les relations entre personnes, mais par leurs appartenances à différents groupes sociaux ou catégories⁴⁶. On peut citer comme exemple à cette extrémité, le comportement des membres d'une délégation à la table des négociations lors d'un conflit intergroupe ou celui des soldats lors d'une guerre (Licata, 2007; Guimond, 2010).

Toutefois, il sera difficile, dans la vie de tous les jours de retrouver des exemples « purs » de chacune de ces deux extrémités (Guimond, 2010). En outre, la TIS, souhaite se positionner en psychologie sociale comme une approche évolutive de la perspective individualiste. En effet, pour Tajfel (1981), la TIS doit se démarquer des théories individualistes en se focalisant dorénavant sur l'impact du groupe dans l'explication des comportements individuels. La TIS veut se distinguer ainsi de la théorie des conflits réels de Shérif (1966) cité par Licata (2007) qui, malgré son avancée sur les théories individualistes, aurait toutefois sous-estimé le rôle des mécanismes de développement et de maintien de l'identité au groupe (Turner, Brown et Tajfel, 1979). D'autre part, Tajfel (1981) rejette aussi certaines idées de Taylor et Brown (1979) qui considéraient la perspective individualiste comme étant essentiellement la base de l'identité sociale.

2.3.2 La théorie de l'auto-catégorisation (TAC)

Après le décès de Tajfel en 1982, son étudiant John C. Turner, poursuit les recherches sur lesquelles les deux auteurs avaient eu à collaborer dans le cadre de la TIS (Licata,

determined by the personal relationships between the individuals and by their respective individual characteristics » (Tajfel, 1981, p.240).

⁴⁶ Traduction libre: « The intergroup extreme is that in which all of behaviour of two or more individuals towards each other is determined by their membership of different social groups or categories » (Tajfel, 1981, p.240).

2007). Ainsi, dans la publication de l'ouvrage collectif en 1987 avec Hogg, Oakes, Reicher et Wetherell, Turner s'attèle notamment à redéfinir le groupe social à travers la TAC. Turner y est alors présenté comme Professeur émérite de l'Université Macquarie en Australie.

2.3.2.1 La TAC dans la continuité de la TIS

Pour Turner *et al.* (1987, p.42), la TAC équivalent de « théorie de l'identité sociale du groupe » a pour objectif d'expliquer diverses interactions sociales et se veut le prolongement de la TIS dont certains aspects sont présentés ci-dessous.

La portée de la théorie

La TAC est de portée plus générale que la TIS (Guimond, 2010, p.129). Plutôt que de se limiter aux comportements interindividuels et intergroupes (Tajfel, 1981), elle va expliquer des phénomènes plus généraux de psychologie sociale comme l'action collective, la cohésion ou l'influence sociale, l'effet de polarisation, etc.

Les niveaux du soi

Parmi leurs hypothèses, Tajfel et Turner (1979, 1986) cités par Autin (2010) suggèrent que dans leurs relations de groupes, les individus ont tendance à développer ou à maintenir uniquement une identité positive d'eux. Ce qui, tel que déjà évoqué, correspondrait au concept de soi selon l'approche unidimensionnelle. Ainsi, d'une certaine manière avec la TIS, l'identité d'une personne se situe au niveau individuel. Quant à la TAC, elle explique les différences observables du concept de soi à partir des diverses variations de comportements dans les groupes sociaux (Guimond, 2010).

La dimension cognitive

Même si l'objet du soi individuel en tant que tel n'est pas le point central de la démarche théorique de Tajfel (1981), pour ce dernier, il est nécessaire de se souvenir que l'individu cherche constamment une satisfaction et une image positive plus élevées. La TIS repose donc sur des facteurs cognitifs et motivationnels (Licata, 2007) puisque selon Turner *et al.*, (1987), les individus cherchent à se différencier des autres membres du groupe dans le but d'avoir une identité sociale positive⁴⁷. En outre, dans le prolongement de la TIS, la TAC, se positionne plutôt comme une théorie sociocognitive. Ainsi, au-delà de la satisfaction de ses propres besoins, rien n'empêche qu'une personne agisse pour les intérêts du groupe (Licata, 2010, p.27). En outre, d'après Hofhuis, Van Der Zee et Otten (2012), l'individu qui s'identifie à un groupe social serait plus susceptible d'en adopter les caractéristiques comme une partie intégrante de sa propre personnalité.

La cible identitaire visée

Dans la TIS, la cible est repérable à partir du continuum pour décrire les comportements de l'individu dans la façon dont il s'auto perçoit (Tajfel, 1981). Ainsi, d'une extrémité à l'autre du continuum, c'est l'identité personnelle qui est plus saillante en prenant plus de place (ex. lors d'une sortie entre amis, on décrit davantage ses propres émotions). Ou alors, c'est le lien au groupe qui initie notre identification (ex. dans un concert de musique, on décrit comment la foule dans laquelle nous faisons partie a réagi). L'autre aspect de la cible identitaire à travers la TIS, c'est la catégorisation de soi i.e. selon Guimond (2010), la façon dont s'auto

⁴⁷ Traduction libre: « The social identity theory of intergroup behaviour (...) was specifically directed at the explanation of intergroup discrimination (in the absence of conflicts of interest) and its central psychological hypothesis is motivational (or cognitive motivational)-that individual seek to differentiate their own groups positively from others to achieve a postive social identity » (Turner *et al.*, 1987, p.42).

perçoit l'individu en tant qu'élément d'une catégorie (homme, femme, membre d'une institution, etc.). Exemple, lorsque je me définis comme « étudiante de l'ESG-UQAM », cela traduit un processus psychologique de dépersonnalisation par lequel je m'auto catégorise comme membre ou m'identifie à cette institution (Turner *et al.*, 1994). Ainsi, dans le prolongement de la TIS concernant la catégorisation sociale, la TAC permettrait de comprendre des comportements collectifs en l'absence des contacts interpersonnels⁴⁸. En effet, la recherche a tenté de démontrer à travers le partage d'adhésion aux membres d'un groupe, une raison suffisante pour générer des liens entre eux (Paulus, 1989). Autrement dit, la TAC s'intéresse aux individus qui privilégient autant leurs propres intérêts que ceux du groupe d'appartenance (Turner *et al.*, 1987; Guimond, 2010).

2.3.2.2. Les postulats distinctifs de la TAC

Telle que conçue, la TAC est un ensemble de postulats dont certains sont suivis d'hypothèses. Selon Brewer et Gardner (1996), cette théorie marque la première étape de la compréhension du soi à trois niveaux de représentations. Nous nous limiterons toutefois aux postulats les plus pertinents en lien avec ce projet.

Le premier postulat le plus distinctif

Dans ce postulat, Turner *et al.* (1987) cités par Licata (2007, p.27), appréhendent les auto-catégorisations comme « des groupements cognitifs de soi-même et de quelque classe de stimuli comme étant les mêmes (identiques, similaires, équivalents,

⁴⁸ Traduction libre: « research in the social categorization paradigm, therefore, seems to demonstrate both that attraction and interdependence between specific individuals are not necessary conditions for group formation and that simply imposing a shared group membership upon people can be sufficient to generate attraction between them. It provides simple but compelling example of collective behavior in the absence of social interdependence and interpersonal contact » (Paulus, 1989, p.238).

interchangeables, etc.) en contraste avec quelque autre classe de stimuli »⁴⁹. Comprendre la TAC consiste donc d'abord à identifier quelles sont les représentations cognitives du soi sous la forme d'auto-catégorisations (Licata, 2007, p.27) puisque celles-ci émanent de chaque individu à la suite d'expériences ou d'éléments déclencheurs (les stimuli). Il s'ensuit qu'à l'intérieur de la catégorie qu'on a soi-même constitué, les caractéristiques d'appartenance sont rassemblées en fonction des ressemblances échangeables entre elles au sein de la catégorie.

Le deuxième postulat le plus distinctif

Ici, les auto-catégorisations présentent une *structure hiérarchique* telle que les niveaux supérieurs englobent entièrement les niveaux inférieurs et où « le degré d'abstraction d'une catégorisation correspond au degré d'«inclusivité» des catégories de ce niveau » (Licata, 2007, p.27). Pour Guimond (2010) en effet, dans cette organisation hiérarchique, les auto-catégorisations les plus générales ou les plus inclusives sont aussi celles dont le niveau d'abstraction est le plus élevé. Cette idée est illustrée par Turner *et al.* (1987) pour qui, la catégorie des fauteuils inclut les fauteuils en bois ou en cuir mais qui, quel que soit leur nature, rentrent dans la catégorie plus générale des « meubles ».

Le troisième postulat le plus distinctif

Selon ce postulat, trois niveaux d'abstraction seraient déterminants pour l'auto-catégorisation dans la définition du soi (Guimond, 2010, p.130) :

⁴⁹ Traduction libre : « The cognitive representations of the self take the form, amongst others, of *self-categorizations*, i.e., cognitive groupings of oneself and some class of stimuli as the same (identical, similar, equivalent, interchangeable, and so on) in contrast to some other class of stimuli. Self-concepts are categories and like all categories are based on the perception of intra-class similarities and inter-class differences between stimuli » (Turner *et al.*, 1987, p.44).

- a) *la catégorisation du soi en tant qu'être humain (ou humaine)*. L'identité qui se fonde ici à partir des points communs avec les membres du groupe d'appartenance marque la différence avec les autres espèces vivantes ;
- b) *la catégorisation de soi en tant que membre d'un groupe (ou sociale)*, correspond à l'identité sociale de Tajfel et Turner (1979) i.e. comment on se définit, soi-même, en tant que membre d'un groupe social différent des autres groupes (ex. en tant que femme, noir, américain, étudiant, etc.);
- c) *la catégorisation de soi en tant qu'individu unique (ou personnelle/individuelle)* i.e. le niveau d'abstraction qui traduit le mieux notre identité personnelle, et comment on se définit en tant qu'individu doté d'une personnalité unique et différente de celle des autres personnes.

Toutefois pour expliquer la différence entre les catégorisations du soi ci-dessus relevées dans ce troisième postulat de la TAC et les niveaux du soi selon Brewer et Gardner (1996), on dirait que dans la TAC, le concept de soi de façon générale présente certes une structure hiérarchique, mais qui organise différentes catégories d'individus en fonction de leurs identités rendues saillantes au niveau « humain », du « groupe » ou « individuel ». Or, Brewer et Gardner (1996) se servant entre autre de ces travaux de Turner *et al.* (1987), proposent plutôt une structure du soi certes hiérarchisée, mais organisée aux niveaux individuel, relationnel ou collectif (Guimond, 2010). Ainsi, plutôt que de parler des identités humaines, ils se distinguent de leurs prédécesseurs Turner *et al.* (1987) en considérant davantage les identités sociales développées au travers des relations interpersonnelles.

Ainsi, pour Turner *et al.* (1987), ces trois niveaux d'auto-catégorisation découlent à la fois d'une comparaison entre : espèces dans le cas des êtres humains, groupes sociaux

comme dans le cas de l'identité sociale et d'une comparaison interpersonnelle/intragroupe, dans le cas de l'identité personnelle (Guimond, 2010). De ce postulat, Turner *et al.* (1987) arrivent à la conclusion que tout individu peut se définir de diverses manières en fonction de l'interprétation qu'il se fait du contexte dans lequel il se trouve à un moment donné. Pour illustrer ce point, Guimond (2010) prend l'exemple d'une personne qui habite à Clermont-Ferrand en France, dans la région d'Auvergne. Celle-ci peut autant se catégoriser Clermontoise par rapport à la ville, Auvergnate par rapport à la région ou Française par-rapport au pays, Européenne par-rapport au continent, etc.

De ce qui précède, on peut dire que la TAC de Turner *et al.* (1987) considère trois niveaux de catégorisation : humaine, groupale et individuelle (Licata, 2007). La catégorisation individuelle permet de différencier le soi des autres du moment que ceux-ci sont différents des autres espèces vivantes. Le niveau groupal est un niveau intermédiaire qui implique des comparaisons entre les membres d'un même groupe (endogroupe) et des personnes extérieures à ce groupe (exogroupe). La catégorisation humaine est la plus abstraite qui représente la catégorisation de soi en tant qu'être humain et qui implique de considérer à la fois les catégorisations individuelles et groupales/sociales (Licata, 2007).

En définitive, dans ce chapitre, on a essayé de démontrer comment, si on considère son approche multidimensionnelle, le concept de soi prend racine dans la TIS mais surtout dans la TAC. En outre, il est important de noter d'après Johnson et Chang (2006), que le concept de soi est un mécanisme central d'auto régulation notamment lorsqu'il s'agit d'évaluer les liens entre le soi et l'EO. Dans le chapitre suivant, nous étudierons les associations entre les trois niveaux de représentation du soi (individuel, interpersonnel et groupal) selon Brewer et Gardner (1996) et les trois dimensions de l'EO (affective, normative, calculée) suivant le TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991).

CHAPITRE III

LES LIENS ENTRE LE CONCEPT DE SOI ET L'ENGAGEMENT ORGANISATIONNEL

Dans ce chapitre, il est question d'examiner les relations entre le concept de soi et l'EO notamment à travers d'une part les liens directs entre les niveaux du concept de soi et l'EO, et d'autre part à travers les liens de modération par les niveaux du soi des relations entre la justice organisationnelle (JO), antécédent de l'EO et l'EO. L'EO sera notre variable dépendante tandis que le concept de soi sera tantôt sollicité en tant que variable indépendante, tantôt comme variable modératrice dans le cas où la JO sera notre variable indépendante. Un modèle de recherche, traduction de nos différentes hypothèses mettra en évidence les différents liens étudiés.

Pour rappel, l'EO dont nous avons adopté la perspective multidimensionnelle d'Allen et Meyer (1990, 1991) i.e. composé de l'EOA, de l'EON et de l'EOC, est appréhendé dans ce travail comme une force stabilisatrice qui lie une personne à son organisation tout en orientant un comportement (Meyer et Herscovitch, 2001). Le concept de soi est défini par Vallerand (2006) comme un ensemble de perceptions qu'ont des individus de leurs propres qualités et caractéristiques. Avec Brewer et Gardner (1996), nous considérerons les trois niveaux individuel, relationnel et collectif du concept de soi. L'organisation de ce chapitre se fera autour de deux sections.

- La section (3.1) concerne l'examen des liens entre les niveaux du concept de soi et les variables de l'EO.

- La section (3.2) étudie les liens de modération par les niveaux du concept de soi des relations entre la JO et l'EO.

3.1 Les liens entre les niveaux du soi et les variables de l'EO

3.1.1 Le soi collectif et l'EOA

Un premier examen concerne les liens qui opposent les trois niveaux du concept de soi aux trois composantes de l'EO dans la mesure où, d'après Meyer *et al.* (2004), le soi constitue une référence identitaire à la base de l'engagement. Selon ces chercheurs, pour les théoriciens des questions identitaires, l'identité sociale renvoie essentiellement à la nature et au contenu des liens entre des individus entre eux ou entre un individu et son groupe de référence. On peut donc s'attendre à ce que ceci ait comme conséquences probables, des comportements en conformité avec l'esprit et les objectifs du groupe. Rejoignant Meyer *et al.* (2004), Johnson *et al.* (2010) estiment que l'identité ou le concept de soi, revient non seulement à reconnaître que les attitudes et comportements sont associés à différents niveaux d'identité chronique i.e. en lien avec le travail, mais aussi que les identités individuelle, relationnelle et collective entraînent différentes formes d'engagement.

En outre, relevons que la perspective multidimensionnelle du soi de deux à trois dimensions a eu pour objectif à un moment donné de montrer la différence entre le soi relationnel et le soi collectif. Ainsi, Brewer et Gardner (1996) proposent que cette distinction ne découle pas de l'affect ou du cognitif des individus puisque la différence se situerait davantage au niveau du degré d'inclusion. Le concept de soi peut se construire aussi bien au niveau des relations interpersonnelles (i.e. entre l'individu et des personnes influentes de son milieu de travail comme le supérieur hiérarchique) qu'au niveau collectif (i.e. entre l'individu et son groupe de travail). Ainsi, au niveau du soi collectif, les individus ont une tendance quasi naturelle à

s'approprier les règles, normes et objectifs de leur groupe d'appartenance, voire à éprouver à l'égard de ce dernier, une très grande sensibilité pour tout ce qui concerne le groupe (Johnson et Chang, 2006). Il en ressort, que les employés caractérisés par un niveau de soi collectif élevé, seront plus motivés à promouvoir le bien-être de leur organisation d'appartenance.

Or, d'après Meyer et Herscovitch (2001) l'engagement organisationnel affectif (EOA) peut être considéré comme la composante de l'EO qui a une plus grande portée. Pour ces derniers, quand l'EO est soumis à l'état-d'esprit « désir », les conséquences au niveau de l'engagement de l'individu sont plus larges que lorsque l'état-d'esprit associé concerne les coûts ou les obligations. On peut donc s'attendre d'après Meyer et Herscovitch (2001) à ce que les mécanismes associés au soi collectif s'accordent bien à l'idée d'un EOA mis en exergue par la préservation des intérêts du groupe. Pour ces auteurs en effet, lorsque les buts et objectifs de la firme rejoignent les intérêts des employés, il devient très probable que ceux-ci adoptent des comportements qui vont dans le sens des valeurs et objectifs de l'organisation.

Au final, au niveau collectif, l'engagement affectif implique une base d'identification telle que les employés parviennent à s'auto-définir et à développer des liens d'attachement émotionnel à l'égard de leur organisation (Mowday *et al.*, 1979; Meyer Allen et Meyer, 1990; Herscovitch, 2001; Meyer *et al.*, 2004; Johnson et Chang, 2008). Aussi, pour Johnson et Chang (2008), les employés dotés d'un concept de soi collectif saillant se révéleront plus disposés à se définir en termes de leurs groupes d'appartenance et à intérioriser les objectifs et les normes du groupe. À ce propos, Johnson et Chang (2006) proposent que le soi collectif et l'EOA seront positivement associés parce qu'ayant en commun les intérêts du groupe et l'intériorisation des objectifs fixés par le groupe. Au vu de ce qui précède, nous énonçons :

Hypothèse 1 : Le concept de soi collectif des employés a un impact positif sur leur engagement organisationnel affectif (EOA).

3.1.2 Le soi individuel et l'EOC

Il serait opportun, d'après Johnson et Chang (2006), d'associer le soi collectif à l'EOA parce que les deux notions, de manière générale, impliquent l'intériorisation des intérêts et des objectifs du groupe. Inversement, avec l'EOC il est difficile de retrouver associées, l'identification et l'intériorisation à la préservation des intérêts du groupe d'appartenance en priorité. De plus, contrairement à l'identification, une caractéristique spécifique de l'EOA, l'EOC marque l'attachement d'un individu à son organisation aussi longtemps que l'institution lui garantit régulièrement des revenus ou des récompenses et empêche la perte des investissements jusque-là réalisés (Allen et Meyer, 1991). On peut alors assister à deux types de situations selon McGee et Ford (1987). D'une part, la possibilité qu'une faible ou absence totale d'alternatives d'emplois empêche le travailleur d'abandonner le poste occupé. D'autre part, le fait que le salarié prenne simplement conscience que les investissements accumulés après des années passées dans l'organisation se perdraient s'il décidait de la quitter.

En outre, les employés dont l'EOC est plus élevé prennent spontanément peu d'initiatives parce qu'ici, l'engagement « intéressé » est celui qui prévaut chez eux (Meyer et Herscovitch, 2001). En outre, pour compléter cette idée, Johnson et Chang (2006) notent que le concept de soi concernant l'EOC joue un rôle prépondérant parce que l'individu agit d'abord pour satisfaire ses propres intérêts. Autrement dit, au niveau du soi individuel, on va assister à des situations où l'attention est particulièrement orientée vers l'accomplissement des objectifs personnels et l'obtention de résultats positifs pour soi-même. L'EOC a ainsi été associé par Meyer *et al.* (2004) à la motivation extrinsèque que Ryan et Deci (2000) décrivent comme

une activité accomplie dans le but d'obtenir une récompense⁵⁰ mettant ainsi en exergue qu'à travers l'EOC, les employés accumulent des récompenses organisationnelles qui servent leurs propres intérêts. Chaque individu étant doté d'un pouvoir discrétionnaire lui permettant d'exécuter des tâches qui lui ont été assignées, on doit s'attendre à ce que cela engendre des implications à la fois au niveau du soi individuel et de l'EOC.

Exemple, Herscovitch et Meyer (2002) dans le cas de l'EOC, expliquent qu'un individu qui accepte un travail jugé difficile sans y avoir été contraint, réévaluera tout de même la situation s'il se rend compte plus tard que les coûts associés à l'atteinte des objectifs se révèlent supérieurs à ceux qu'il avait estimés. On risque ainsi d'assister à une situation où, privilégiant ses intérêts personnels, celui-ci exécute la tâche sans tenir compte de la qualité voire, l'accomplit sans la compléter totalement. Autrement dit, les investissements réalisés par l'employé ou les récompenses accordées par l'entreprise sont des bénéfices intéressants lorsque le soi individuel est le plus élevé et tant que les gains représentent des avantages intéressants par rapport à d'autres (Johnson et Chang, 2006). Toutefois, sachant (voir chapitre 1) que la recherche sur l'EO attribue désormais à l'EOC les deux dimensions LoAlt et HiSac, nous allons donc, dans le cadre de ce travail, explorer d'une part le lien entre le soi individuel et l'EOC-HiSac, et d'autre part, le lien entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt. En voyant dans cette démarche, une première tentative à notre connaissance de prouver ces deux liens, nous proposons :

Hypothèse 2 : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur leur engagement de continuité (EOC).

De cette hypothèse, découlent deux sous-hypothèses :

⁵⁰ Traduction libre: « extrinsic motivation is a construct that pertains whenever an activity is done in order to attain some separable outcome » (Ryan et Deci, 2000, p.60).

- *Hypothèse 2a : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur la dimension « sacrifices perçus » (EOC-HiSac) de l'engagement de continuité;*
- *Hypothèse 2b : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur la dimension « absence ou peu d'alternatives d'emplois » (EOC-LoAlt) de l'engagement de continuité.*

3.1.3 Le soi relationnel, le soi collectif et l'EON

Nous savons d'après Brewer et Gardner (1996) que les niveaux d'identité (individuel, collectif et relationnel) peuvent tous cohabiter dans un seul individu, ne sont pas figés dans l'espace et semblent même être relativement indépendants. Aussi, ces auteurs relèvent qu'un individu peut avoir un niveau du soi plus élevé que les autres, cela n'empêche pas celui-ci d'être assujetti aux autres identités. Johnson et ses collègues (2006) cités par Johnson et Chang (2010) estiment ainsi qu'en contexte de travail, les employés dotés de fortes identités individuelle, collective et relationnelle, mettent respectivement davantage l'accent sur l'équité des résultats, les procédures de groupe et les interactions interpersonnelles. Or, à ce stade de notre travail, il serait intéressant que nous parvenions à démontrer qu'il existe un lien direct entre le soi relationnel et l'EON tel que proposé par Johnson *et al.* (2010).

La littérature traitant des liens directs entre le soi relationnel et l'EON, s'est révélée moins étoffée que celle concernant les liens entre le soi collectif et l'EOA, ou même entre le soi individuel et l'EOC. D'ailleurs, Johnson et Chang en 2006 et en 2008a, pour ces mêmes raisons, se sont abstenus d'examiner une probable présence des liens entre l'EON et le soi relationnel. En outre, il semble que le débat à propos de la séparation effective entre l'EON et l'EOA, continue de s'avérer d'actualité puisque les deux notions sont susceptibles d'interférer fortement (Meyer *et al.*, 2002; Johnson

et Chang, 2008). D'ailleurs, à ce sujet, Meyer et Parfyonova (2010) affirment que parmi les composantes du TCM de Meyer et Allen (1991), seule l'EON a jusqu'ici reçu très peu d'attention. De plus, ajoutent-ils, ceci est notamment dû à la redondance liée aux nombreuses similitudes entre l'EON et l'EOA et qui ne sont pas toujours en mesure d'expliquer les comportements de travail.

En plus, sur un plan pratique, Meyer *et al.* (2002) dans leur méta-analyse, trouvent une forte corrélation entre l'EON et l'EOA ($\rho = 0,63$), suggérant par conséquent un chevauchement considérable de l'EON sur l'EOA. Meyer *et al.* (2002) présentent ces résultats alors qu'une année avant cela, Meyer et Herscovitch (2001), d'un autre côté sur un plan théorique, s'étaient servis de plusieurs travaux fondateurs sur l'EO, pour toutefois prouver dans une certaine mesure, qu'il existe bien des différences entre l'EON et l'EOA. En effet, pour ces derniers, l'EOA se caractérise davantage par un état d'esprit associé à l'émotion, l'implication personnelle, l'identification voire l'internalisation des valeurs organisationnelles. Quant à l'EON, l'allusion est davantage faite à une perception d'obligation et de loyauté (Bentein *et al.*, 2004).

D'autre part, Johnson *et al.* (2010, p.232), relèvent que l'une des meilleures façons d'évaluer la prépondérance du soi collectif (et donc par-rapport au soi relationnel) est de parvenir à répondre par l'affirmative à la question « est-ce que je remplis avec succès les responsabilités prescrites par mon groupe d'appartenance? ». De leur côté, Meyer et Parfyonova (2010) extrapolant le propos de Meyer et Herscovitch (2001) affirment qu'indépendamment de l'ampleur à donner à l'EON, ce concept se caractérise par un état d'esprit d'obligation comme exemple, l'obligation de rester dans une organisation. Or, se référant à Deci et Ryan (1985), ces derniers notent que par l'introjection, une personne va chercher à minimiser les sentiments d'anxiété et de culpabilité engendrés par cette situation. Pour rappel, notons que l'introjection est assimilée à l'EON et décrite comme une façon de réduire les sentiments de

culpabilité, tout en augmentant l'estime de soi (Johnson *et al.*, 2010)⁵¹. Au final, Johnson *et al.* (2010), proposent de considérer les mécanismes psychologiques qui coïncident avec l'identité relationnelle en se rapportant à l'introjection (O'Reilly et Chatman, 1986; Meyer et Herscovitch, 2001). En se rapportant à l'identité relationnelle, on sous-entend spécifiquement qu'on se réfère à l'EON, tandis que le fait que l'identité collective est pertinente à la fois pour l'EOA et pour l'EON (Johnson *et al.*, 2010). Pour Meyer *et al.* (2002), ceci peut expliquer l'existence de corrélations plus ou moins élevées dépendamment de l'une ou l'autre des formes de l'engagement mise en évidence. Ces derniers ouvrent la voie à de probables associations aussi bien entre l'identité collective et l'EOA d'une part, et entre l'identité collective et l'EON d'autre part. De ce qui précède nous proposons :

Hypothèse 3 : le concept de soi relationnel des employés a un impact positif sur l'engagement organisationnel normatif (EON).

Hypothèse 4 : le concept de soi collectif des employés a un impact positif sur l'engagement organisationnel normatif (EON).

De façon globale, le schéma des liens « directs » discutés ci-dessus est présenté :

H1 : Soi collectif	(+) ----->	(+) EOA
H2 : Soi individuel	(+) ----->	(+) EOC
H2 : Soi individuel	(+) ----->	(+) EOC-HiSac
H2 : Soi individuel	(+) ----->	(+) EOC-LoAlt
H3 : Soi relationnel	(+) ----->	(+) EON
H4 : Soi collectif	(+) ----->	(+) EON

⁵¹ Traduction libre: « Introjection: acting in order to reduce feelings of guilt and boost self-esteem by fulfilling prescriptive « oughts » and « shoulds ». These actions are somewhat self-determined » (Johnson, Chang et Yang, 2010, p.228).

Dans l'examen des liens entre le concept de soi et l'EO, nous étudions, dans la partie qui suit, les modérations des relations entre la JO et l'EO par les niveaux du soi. En procédant de la sorte, on veut montrer comment le concept de soi de l'individu interagit avec la JO dans la prédiction de l'EO. Nous partons du constat que les perceptions de justice ont un impact sur l'EO des salariés. Ces liens ont été démontrés dans de nombreuses études empiriques (ex. Cohen-Charash et Spector, 2001; Caron, Ben Ayeb et Vandenberghe, 2013) et reposent sur la théorie de l'échange social de Blau (1964) : l'employé qui perçoit son besoin de justice comblé, souhaite « rendre la pareille à l'organisation en manifestant une attitude d'engagement » à son égard (Marchand et Vandenberghe, 2014, p.623). Dans les lignes qui suivent, nous postulons que le niveau du soi va modifier (dans le sens de diminuer ou amplifier) les relations précédemment démontrées entre les dimensions de la justice organisationnelle et les dimensions de l'EO.

3.2 L'examen des liens de modération

3.2.1 La modération par le soi collectif de la relation entre la justice procédurale et l'EOA

L'EOA est sans aucun doute, la composante de l'EO qui a le plus largement été étudiée à cause de sa plus large perspective de résultats (Cohen-Charash et Spector, 2001; Simard *et al.*, 2005). Selon plusieurs recherches dont celles de Cohen-Charash et Spector (2001), Colquitt (2001) ou Caron, Ben Ayeb et Vandenberghe (2013), il existe un lien positif entre la justice procédurale et l'EOA. À ce propos, Cohen-Charash et Spector (2001, p.298) dans leur méta-analyse démontrent qu'avec une moyenne de $\rho = 0,50$, l'EOA est plus fortement corrélé à la justice procédurale, contre $\rho = 0,47$ pour la justice distributive ou $\rho = 0,38$ pour la justice interactionnelle. L'étude de Simard *et al.* (2005, p.312) s'aligne sur cette même tendance puisque

selon eux, la justice procédurale est « la forme de justice dont l'effet est le plus important sur l'engagement affectif ».

Par ailleurs, nous savons depuis le deuxième chapitre de ce mémoire que les employés dont le soi collectif est plus élevé sont ceux qui montrent un plus grand intérêt pour toutes les informations qui concernent le groupe (Brewer et Gardner, 1996; Johnson *et al.* 2010). Or, la justice procédurale se construit directement sur base d'informations qui concernent le groupe (ex. donner de la voix aux membres du groupe, prendre des décisions de manière cohérente entre tous les membres du groupe, etc.). On peut donc s'attendre à ce que ces informations qui conduisent à la perception de justice procédurale soient davantage valorisées par les individus qui ont un niveau du soi collectif élevé, renforçant l'importance des perceptions de justice procédurale, et conduisant ultimement à une relation plus forte entre la justice procédurale et l'EOA (Johnson et Chang, 2008).

Hypothèse 5 : le concept de soi collectif modère la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif, de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi collectif est plus élevé.

3.2.2 La modération par le soi individuel entre la justice distributive (JD) et l'EOC

Il est intéressant de se rappeler qu'au niveau de l'EOC, l'état d'esprit qui caractérise les employés c'est l'évitement des coûts. Autrement dit, les salariés choisissent de rester simplement pour éviter des coûts associés à leur départ de leur organisation d'appartenance (Meyer et Herscovitch, 2001). Deux cas de figures peuvent se présenter : l'employé reste soit par un manque d'alternatives d'un nouvel ou meilleur emploi (LoAlt), soit à cause des sacrifices qu'un tel départ engendrerait (HiSac) (Mc Gee et Ford, 1987). L'état d'esprit de l'EOC est donc différent de celui de l'EOA qui

lui, est marqué par un attachement émotionnel, l'identification et l'implication à son organisation d'appartenance. Avec l'EOC, on est donc plus dans la recherche, voire la satisfaction de ses propres intérêts, la poursuite d'objectifs personnels et le désir d'augmenter ses récompenses individuelles (Johnson et Chang, 2008). Mottaz (1989) trouve quant à lui un lien positif entre les récompenses extrinsèques organisationnelles et les comportements d'engagement, qui pour Caron *et al.* (2013) équivalent à des liens positifs entre la justice distributive et l'EOC.

Il semble, si on se fie à Brewer et Gardner (1996), que cette capacité avec laquelle une personne privilégie ou recherche son bien-être individuel, s'excluant des autres membres, correspond à des aspects du soi individuel. Stapel et Koomen (2001) avancent l'idée que pour ce type d'employé, le concept de soi au niveau individuel est souvent rendu plus saillant à travers des informations qui permettent les comparaisons sociales opposées. On observe ainsi que certaines personnes mettent l'accent sur le pronom « je » (ex. je suis le meilleur) par opposition au « nous » d'assimilation (ex. je pourrais devenir aussi bon que l'autre). Tout comme Johnson et Chang (2006), on peut donc envisager que les informations qui permettent les comparaisons, dont la justice distributive, vont davantage rejoindre les individus dont le soi individuel est plus élevé parce que, de cette façon ils s'approprient le mieux les informations plus personnalisées. On peut donc s'attendre à ce que la relation entre justice distributive et EOC soit amplifiée chez les individus dont le niveau du soi individuel est élevé. De ce qui précède, nous proposons :

Hypothèse 6 : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel calculé (EOC) de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus prononcé.

Nous postulons, en outre, que cette hypothèse vaut pour les deux sous-dimensions HiSac et LoAlt de l'EOC. Il en ressort deux sous-hypothèses :

- *l'hypothèse 6a : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel calculé EOC-HiSac de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé;*
- *l'hypothèse 6b : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel calculé EOC-LoAlt de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé.*

3.2.3 La modération par le soi relationnel entre la justice interactionnelle et l'EON

Comme cela a déjà été évoqué, l'EON est la composante de l'EO pour laquelle la littérature est la moins étoffée. Il est important qu'on se rappelle en quoi l'EON se distingue de l'EOA pour cibler ici la forme de JO la plus appropriée pour l'EON. Or, tel qu'évoqué au premier chapitre, les états d'esprit qui caractérisent l'EOA (attachement émotionnel, identification et implication à l'organisation) sont théoriquement distincts de ceux qui caractérisent l'EON i.e., un sentiment d'obligation à poursuivre son emploi (Meyer et Allen, 1991). L'EON renvoie ainsi aux attitudes de loyauté morale et de culpabilité ressentie, en cas de départ envisagé, à l'égard des autres membres significatifs de l'organisation, que ce soit le supérieur, les collègues, ou la direction.

On peut donc s'attendre à ce que ce soient les perceptions de justice interactionnelle qui traitent en grande partie de la question des échanges au sein de la dyade entre les employés et leurs superviseurs (Moorman, 1991; Tremblay *et al.* 2000) qui favorisent l'EON. Ainsi, en considérant les résultats des travaux de Moorman (1991), ce dernier affirme que les employés, tout en échangeant avec leurs superviseurs, éprouvent un sentiment de justice. En effet, selon l'auteur, cette impression chez les employés

naitrait à partir du moment où les supérieurs prennent soin de communiquer régulièrement des informations aux salariés. En d'autres mots, la perception de justice interactionnelle qui découle des échanges au sein de la dyade, entraîne un sentiment de reconnaissance des employés vis-à-vis de l'organisation en ce sens que celle-ci les considère suffisamment importants pour la conduite des affaires de l'entreprise (Moorman, 1991), et ultimement un sentiment d'obligation morale à l'égard de cette dernière (EON).

Markus et Kitayama (1991), avant Brewer et Garner (1996), ont par ailleurs évoqué que l'aspect fondamental de la capacité de connexion (connectedness) des êtres humains entre eux est à l'origine de ce qu'ils avaient identifié comme le soi interdépendant. Pour Brewer et Garner (1996) cependant, il est plus approprié de parler de relations interpersonnelles qui sont souvent au centre des rapports entre les membres d'une dyade (parent/enfant, élève/enseignant, employé/superviseur, ou employé/organisation, etc.). Certains aspects de ces rapports au sein de la dyade employé/supérieur hiérarchique incluent par exemple aussi bien le « feedback » i.e. l'explication des décisions prises à l'égard des employés, que les efforts mis par le supérieur pour trouver une solution à leurs problèmes (Müller et Djuatio, s.d.). Les individus ayant un niveau du soi relationnel élevé seront particulièrement sensibles à ce genre d'informations liées aux relations interpersonnelles (Brewer, 2001; Knippenberg *et al.*, 2004). On peut donc s'attendre à ce que les individus ayant un niveau du soi relationnel élevé, étant particulièrement sensibles aux interactions professionnelles, seront particulièrement attentifs aux perceptions de justice interactionnelle (Johnson *et al.*, 2006), ce qui contribuera à amplifier la relation entre justice interactionnelle et EON. De ce qui précède :

Hypothèse 7 : le concept de soi relationnel modère la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement normatif et de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi relationnel est plus élevé.

La figure qui suit intègre non seulement les modérations par les niveaux de soi entre la JO et l'EO qui viennent d'être discutées, mais aussi les liens directs entre les variables de la JO et les variables de l'EO.

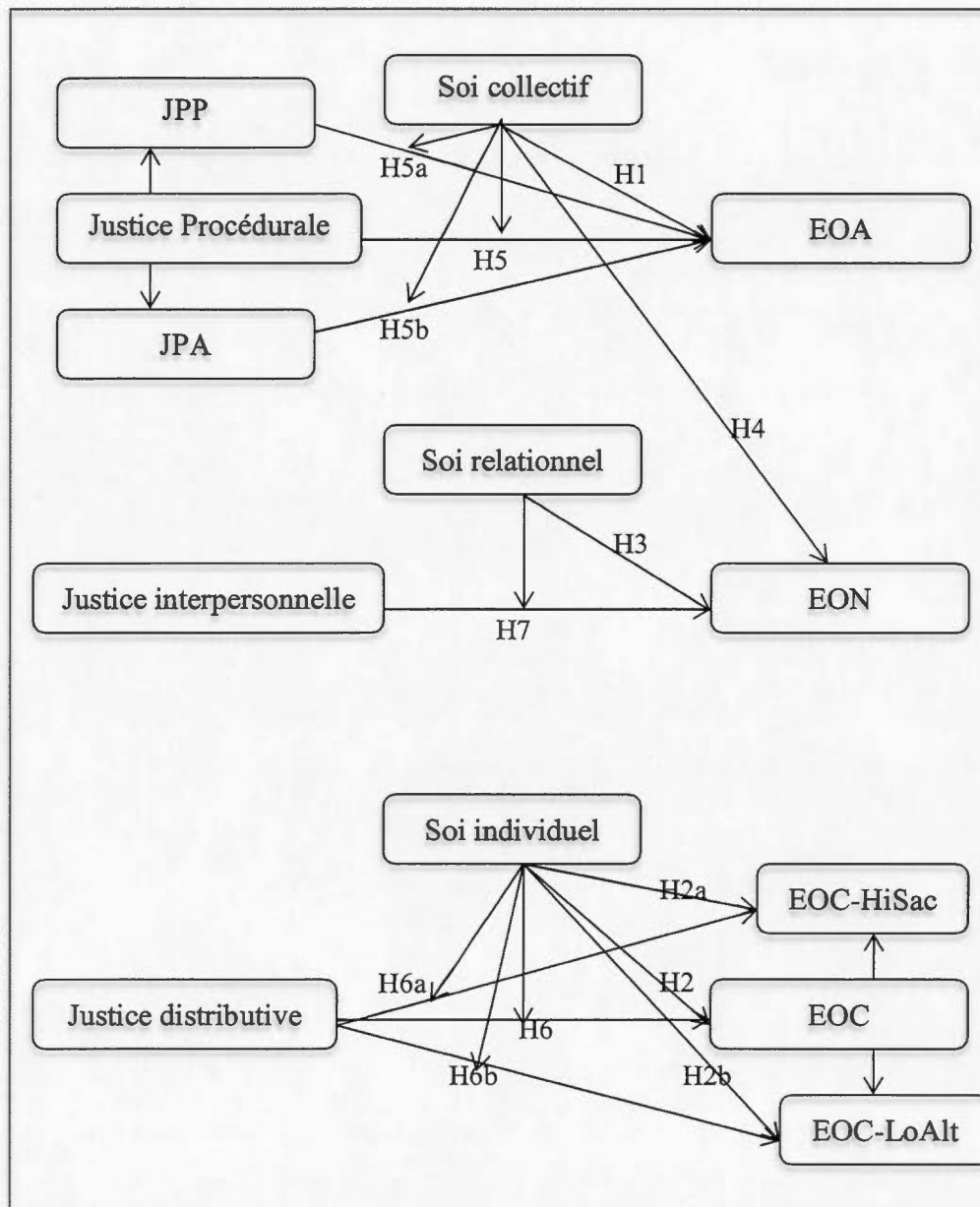


Figure 3.1 : Modèle de recherche des liens entre le soi, la JO et l'EO

Après l'examen des liens directs et de modération, nous récapitulons les hypothèses émises dans ce chapitre ainsi qu'il suit :

Hypothèse 1 : le concept de soi collectif des employés a un impact positif sur leur engagement affectif à l'organisation (EOA).

Hypothèse 2 : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur leur engagement organisationnel de continuité (EOC). Or, considérant les deux sous-dimensions HiSac et LoAlt de l'EOC, on examinera par conséquent:

- *l'hypothèse 2a : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur la dimension « sacrifices perçus » (EOC-HiSac) de l'engagement de continuité;*
- *l'hypothèse 2b : le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur la dimension « absence ou peu d'alternatives d'emplois » (EOC-LoAlt) de l'engagement de continuité.*

Hypothèse 3 : le concept de soi relationnel des employés a un impact positif sur l'engagement organisationnel normatif (EON).

Hypothèse 4 : le concept de soi collectif des employés a un impact positif sur l'engagement organisationnel normatif (EON).

Hypothèse 5 : le concept de soi collectif modère la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif, de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi collectif est plus élevé.

Notons pour cette hypothèse 5, qu'elle a été influencée par nos analyses (voir chapitre V) et considère deux sous-dimensions de la justice procédurale qui en ont découlé i.e. la justice procédurale passive/JPP et la justice procédurale active/JPA telles que :

- *l'hypothèse 5a : le concept de soi collectif modère la relation entre la justice procédurale passive (JPP) et l'engagement affectif, de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi collectif est plus élevé;*
- *l'hypothèse 5b : le concept de soi collectif modère la relation entre la justice procédurale active (JPA) et l'engagement affectif, de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi collectif est plus élevé.*

Hypothèse 6 : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement organisationnel calculé (EOC) de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé.

En tenant compte des deux sous-dimensions HiSac et LoAlt de l'EOC, on obtient :

- *l'hypothèse 6a : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement calculé EOC-HiSac de manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé;*
- *l'hypothèse 6b : le concept de soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement calculé EOC-LoAlt de manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé.*

Hypothèse 7 : le concept de soi relationnel modère la relation entre la justice interactionnelle et l'engagement organisationnel normatif (EON) de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi relationnel est plus élevé.

L'examen de la partie empirique de notre travail qui suit sera scindé en tout d'abord un premier chapitre qui présente le cadre méthodologique tandis que le deuxième concerne principalement l'analyse des résultats que nous avons obtenus.

CHAPITRE IV

LA MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Partant d'un certain nombre d'études, nous avons formulé des hypothèses concernant les liens entre l'EO et les différents niveaux du concept de soi (voir chapitre précédent). À présent, nous nous proposons de décrire la démarche qui nous a permis de confronter ces hypothèses à la réalité. Cinq sections points forment ce chapitre :

- dans la section (4.1) nous traiterons du devis de recherche associé à ce projet ;
- dans la section (4.2) on s'attarde sur l'échantillonnage ;
- la section (4.3) aborde la procédure de collecte des données en lien avec notre démarche d'enquête ;
- la section (4.4) concerne essentiellement les instruments de mesure des principaux concepts de notre thème de recherche;
- la section (4.5) aborde l'analyse de nos données.

4.1 Le devis de recherche : corrélationnel à coupe transversale et confirmatif

Le devis de recherche peut être appréhendé comme « un cadre pour la collecte des données » (Bryman et Bell, 2003, p.32). Parmi les différents types de devis existants, nous avons choisi d'adopter le devis corrélationnel à coupe transversale de forme confirmative. D'une manière générale, d'une part selon Fortin (2010), la recherche corrélationnelle permet d'explorer et de vérifier les relations entre deux ou plusieurs variables. D'autre part, d'après Sekaran (2003), la recherche corrélationnelle, permet de déterminer qu'une variable donnée x est en relation avec une autre y . Pour cette

chercheure en effet, il faut distinguer les liens de corrélation des liens de causalité. Par exemple dans notre cas, on ne cherche pas à savoir si x cause y (causalité) mais plutôt si x permet de prédire y (corrélation). Le sens de la relation entre x et y étant déterminé ici par la théorie. Par ailleurs, Sekaran (2003) observe que le recours à une recherche corrélationnelle est la plus indiquée lorsque le but visé par le chercheur est l'identification de certains facteurs importants associés au problème. Concernant les devis corrélationnels proprement dits, nous adopterons l'approche de Fortin (2010, p.296) qui en identifie trois principaux : le *devis descriptif corrélationnel* explore et décrit les relations entre les variables; le *devis corrélationnel prédictif* prédit et explique les relations entre les variables alors que le *devis corrélationnel confirmatif*, notre choix, vérifie que les relations établies entre les variables dans un modèle théorique sont observées entre les variables étudiées.

En outre, le but des études confirmatives, d'après Fortin (2010), est de déterminer, parmi les variables retenues, celles qui sont le plus susceptibles d'influencer le phénomène à étudier. Dans le présent travail, ce phénomène correspond aux liens entre l'EO et concept de soi. De plus, ce qui fait la particularité du devis corrélationnel confirmatif, c'est de parvenir à expliquer des phénomènes dans le but d'appuyer éventuellement ce que d'autres recherches dans ce sens ont préalablement rapporté. En d'autres mots, suivant les recommandations de Fortin (2010), nous devons vérifier à travers les différentes analyses réalisées, que les données obtenues à partir de notre échantillon, confirment ou non, notre modèle de recherche.

Il ressort de ce qui précède que le choix du devis de recherche ne doit pas se faire de manière hasardeuse parce qu'il implique que l'on mesure bien ce qui doit l'être, et non autre chose. Malgré tout, il est possible que notre recherche souffre de quelques limites. Autrement dit, on n'est pas toujours sûre que les niveaux du concept de soi (ou variables explicatives) sont les seuls qui nous permettront de prédire les variables de l'EO (variables à expliquer). Exemple, comment être certaine par exemple, au vu

de la littérature existante, que le soi collectif est bien la variable du concept de soi qui prédit l'EOA chez des étudiants de l'UQAM et salariés de diverses organisations? Toutefois, pour réduire les sources d'invalidité, Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2007) proposent de s'assurer de la qualité des instruments utilisés et des biais qu'ils engendreraient si les bons instruments n'avaient pas été utilisés. Aussi, considérant ces points, on n'est pas certaine que les résultats exposés dans ce travail pourront être généralisables i.e. que la démarche méthodologique utilisée ici aboutira aux mêmes résultats dans d'autres contextes, cultures, organisations, etc.

4.2 L'échantillonnage

4.2.1 La technique retenue : la méthode de convenance

Selon Fortin (2010, p.224), l'échantillonnage représente « le processus par lequel un groupe de personnes ou une portion de la population (échantillon) est choisi en vue de représenter une population entière ». Or, concernant l'échantillonnage, la première étape d'après l'auteure, consiste tout d'abord à définir la population de l'étude, puis à décrire la méthode d'échantillonnage utilisée. Si en théorie, la population selon cette dernière (p.224) correspond à l'« ensemble des éléments (personnes, objets) qui représentent des caractéristiques communes », en pratique, dans le cadre de cette étude, la population est constituée des étudiants de l'ESG-UQAM. Nous nous sommes tournée vers cette population par opportunisme puisque, notre proximité avec ceux-ci nous facilitait un contact direct avec des individus salariés, condition essentielle pour étudier l'EO.

Avant d'aller à la rencontre des étudiants, l'étape préliminaire avait cependant consisté à demander l'autorisation de certains enseignants de cette institution sur une base subjective et aléatoire. Idéalement, les classes à plus gros effectifs étaient celles qui d'emblée, orientaient notre décision de solliciter un enseignant plutôt qu'un autre.

Nous avons ainsi pu compter sur la participation à ce projet des étudiants de l'ESG-UQAM inscrits au deuxième cycle (cours de DESS en gestion) et le reste, inscrit à des cours de premier cycle (introduction à la convention collective, introduction à la GRH et comportement organisationnel). En outre, nous avions l'information des effectifs des classes, soit en nous renseignant auprès d'autres étudiants, soit en contactant directement des personnes ressources de l'ESG-UQAM.

Les professeurs ont quant à eux été approchés via des courriels dans lesquels nous leur demandions explicitement la permission de solliciter leurs étudiants à titre de participants à cette recherche. Les processus d'envois des courriels, suivis des rencontres dans les classes se sont faits de mars à juin 2015, i.e. à cheval entre la fin de la session du printemps et le début de la session d'été. En effet, pour certains professeurs qui, rendus en fin de session ne pouvaient nous accorder une partie de leur temps d'enseignement à cause de leurs examens à venir, nous proposaient comme alternative, de faire passer les questionnaires au début de la session d'été 2015. Une fois cette autorisation accordée, nous disposions d'un maximum de 30 minutes incluant les explications des consignes, la distribution des questionnaires, le remplissage et la récupération des formulaires.

Par ailleurs, suivant les principes du questionnaire auto-administré, la distribution des formulaires s'est faite de façon directe et personnelle de main en main dans les classes. Cependant, pour satisfaire aux exigences imposées par le comité d'évaluation de la certification éthique de l'UQAM, le remplissage par les étudiants, se faisait en l'absence totale de l'enseignant en charge du cours. La raison étant d'empêcher l'enseignant, via la relation d'autorité, d'influencer par sa présence en salle, les étudiants dans leur libre choix de participer ou non à l'étude.

Une fois la population cible identifiée, nous pouvions constituer notre échantillon. Pour rappel, un échantillon est « un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste, appelé population » ou simplement « l'ensemble des éléments sur lesquels

des données seront recueillies » (Royer et Zarlowski, 2007, p.188). Dans notre cas, c'est l'échantillonnage de convenance, une technique d'échantillonnage non probabiliste i.e. sur une base subjective qui a été adopté.

4.2.2 Avantages et inconvénients de l'échantillonnage de convenance

La disponibilité des étudiants de l'ESG-UQAM, institution universitaire dans laquelle nous étions nous-même scolarisée, a constitué un creuset facilement accessible de l'information que nous recherchions. Toutefois c'est en toute honnêteté que nous reconnaissons que l'exploitation de situations « commodes », plutôt que le souci de la représentativité de l'échantillon par rapport à la population mère, qui a davantage justifié notre motivation en tant que chercheure à opter pour l'échantillonnage par convenance. Nous pouvions donc définir nous-même des critères tels que la taille de notre échantillon, le type de personnes que nous souhaitions interroger, voire les critères socio-démographiques que nous jugions pertinents pour l'étude, etc. Au final, chaque participant à notre étude était choisi en fonction du profil correspondant à la cible que nous voulions atteindre i.e. des étudiants de l'UQAM et nécessairement salariés.

D'un autre côté, bien que l'échantillonnage de convenance comporte de sérieux inconvénients en ce qu'elle ne constitue pas la meilleure méthode d'échantillonnage non-probabiliste, il n'en demeure qu'elle reste très utilisée dans le cadre de la plupart des études en GRH (Simard *et al.*, 2005; Chênevert *et al.*, 2007; Caron *et al.*, 2013).

4.3 La collecte des données par questionnaire

Parmi les différentes façons de collecter des données, Sekaran (2003) distingue les *interviews* de type face-à-face, par téléphone ou par média électronique et les

questionnaires. L'*observation* quant à elle, peut autant concerner des individus que des événements avec ou sans enregistrement vidéo ou audio.

Les données de ce projet ont été amassées grâce au questionnaire décrit par Beaumard, Donada, Ibert et Xuereb (2007, p.230), comme un « outil de collecte de données primaires permettant de recueillir un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants ». Sekaran (2003, p.236) quant à elle le définit le comme un « ensemble de questions écrites formulées à l'avance et soumises à des répondants qui doivent y répondre généralement à partir de choix de réponses bien définies »⁵². Le questionnaire est donc un document présentant une structure identique de questions destiné à plusieurs personnes et permettant de recueillir des informations précises et déterminantes pour une recherche donnée.

4.3.1 La méthode d'administration du questionnaire

Dans la manière d'administrer le questionnaire, Roussel et Wacheux (2005) distinguent cinq façons : face à face, par voie postale, par téléphone, par internet ou auto-administrée en contact direct, cette dernière forme étant celle que nous avons adoptée. Concernant concrètement la façon dont nous avons procédé, les participants, des étudiants de l'UQAM ont directement reçu de notre part, dans leurs salles de cours, les formulaires d'enquête. Ensuite, des explications orales leur ont été données à propos des objectifs et intérêts de l'enquête et la manière de les remplir. À la fin de cet exercice, chaque répondant pouvait remplir tout seul son formulaire.

Sur un total de 230 formulaires distribués, 16 d'entre eux ont dû être rejetés, entraînant l'exploitation de 214 copies, ce qui, en termes statistiques, traduit un taux de retour de 93%. Les copies rejetées l'ont été pour diverses raisons : 1) elles étaient

⁵² Traduction libre : « a questionnaire is a preformulated written set of questions to which respondents record their answers, usually within rather closely defined alternatives » (Sekaran, 2003, p.236).

remplies d'une façon incomplète qui ne permettait pas leur exploitation, 2) certains répondants avaient indiqué une période sans emploi dépassant les 12 mois maximum exigés par nous et mentionnés de vive voix avant la distribution des formulaires. Autrement dit, tous les étudiants présents en salle étaient avisés que nous nous intéressions uniquement à ceux ayant un emploi ou dont la période sans emploi n'excédait pas 12 mois, 3) des questionnaires n'avaient tout simplement pas été retournés à la meneuse du projet.

Ceci dit, il faut rajouter qu'aucun prérequis par rapport aux niveaux des études des participants, à leur spécialisation, leur sexe, leur âge, et leur origine ethnique, n'a constitué d'aucune façon, une condition sine qua non à leur admission ou à leur exclusion de la présente recherche. De plus, la façon qui nous a semblé la plus efficace d'atteindre nos répondants était via le cadre normal de leurs activités d'étude i.e. dans leurs classes, à leurs heures de cours. Au final, en adoptant le questionnaire comme outil de recherche, nous partageons le point de vue de Roussel et Wacheux (2005) pour qui, ce mode de collecte de données est recommandé en GRH lorsqu'il s'agit de rencontrer des groupes.

4.3.2 Les forces et les faiblesses du questionnaire

Plusieurs raisons ont justifié notre choix pour le questionnaire. Puisqu'il était question de comprendre les liens entre l'EO et les niveaux de représentation du soi auprès de jeunes adultes, il nous importait de cibler un assez large échantillon de cette population à Montréal, notre ville de résidence et par souci de commodité.

Or, en termes d'*avantages*, la loi du grand nombre est précisément l'une des caractéristiques du questionnaire si on se réfère à Beaumard *et al.* (2007) ou à Fortin (2010) par exemple. Pour ces auteurs, le questionnaire permet de recueillir de l'information auprès d'un grand nombre de personnes, mais en plus, semble adéquat

lorsque le chercheur est soumis à des contraintes budgétaires et de temps. Le questionnaire nous a ainsi permis, pendant une courte période de temps, d'obtenir des réponses d'un nombre relativement élevé de participants, nous faisant réaliser des économies de coûts importants dans nos déplacements notamment. Par ailleurs, Roussel et Wacheux (2005) estiment que le questionnaire auto-administré en contact direct permet de monopoliser un nombre restreint de chercheurs, ce qui facilite la couverture logistique et permet de réduire des coûts. Finalement, notre proximité des étudiants à l'ESG-UQAM rejoint en quelque sorte l'argument de Sekaran (2003) pour qui, le questionnaire, mené dans une zone bien définie ou dans une entreprise, est un bon moyen de collecter des données.

Quant aux *inconvenients*, Beaumard *et al.* (2007) relèvent un problème de fiabilité issue du fait que les individus répondent souvent de façon désinvolte et approximative. De plus, lorsque le questionnaire est récupéré, il est difficile de revenir en arrière. Il nous a ainsi été impossible de lire certaines adresses courriel qui pourtant, auraient facilité qu'on rende disponibles les résultats du présent projet à ces participants via un lien internet qui leur avait été promis. De même, à cause de la garantie d'anonymat, nous ne connaissons jamais les raisons pour lesquelles des personnes ont délibérément choisi de ne pas répondre à certaines questions.

4.3.3 Les dispositions prises pour atténuer les effets des limites

Pour pallier aux insuffisances du questionnaire sus évoquées, Beaumard *et al.* (2007, p.238) recommandent de faire des pré tests i.e. de « mettre à l'épreuve la forme des questions, leur ordonnancement et leur compréhension, ainsi que la pertinence des modalités des réponses proposées ». Mettant en pratique ces conseils, nous avons mené des pré tests auprès de 6 personnes dont le profil correspondait aux critères recherchés pour notre échantillon. Nous avons ainsi pu évaluer une moyenne de

temps pour le remplissage des formulaires et réorienter certaines questions pour que celles-ci soient le plus claires et le plus compréhensibles possibles. En outre, cette démarche rejoint Fowler-Floyd (2009, p.94) pour qui il est important d'éviter des formulations inadéquates ou incompréhensibles, des constructions de type plusieurs questions en une, ou des questions dont les réponses seraient « je ne sais pas ».

Or, même si dans notre approche, nous nous sommes assurés de respecter ces recommandations auprès des personnes pré testées, force est de reconnaître qu'aucune question concernant la formulation des phrases n'a été relevée par les participants au pré test. Les principales questions qui ont émergé du pré test ont surtout été en lien avec le choix des options « oui » ou « non » concernant l'identification des répondants qui souhaitaient recevoir les résultats de la présente étude via un lien internet pouvaient laisser leurs coordonnées. Malgré notre serment de garantir l'anonymat des informations recueillies, certains individus pré testés craignaient d'être identifiés. Pour pallier à ce problème, nous insistions lors de la distribution des questionnaires, de façon orale, sur les dispositions de sécurité autour du respect de l'anonymat des informations (traitement des informations dans leur globalité, garantie et devoir de confidentialité des réponses, etc.). De plus, bien que cela soit arrivé quelques très rares fois, nous répondions individuellement à des questions si des zones d'ombre subsistaient.

Tous ces auteurs, à travers leurs recommandations, nous ont permis de proposer des questionnaires prêts à être distribués auprès des répondants. Le tableau ci-après présente un condensé des données recueillies à partir de nos questionnaires.

Tableau 4.1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Variables socio-démographiques		Nombre de personnes/mois/heure	Pourcentage
Sexe		80 hommes 134 femmes	37,4% 62,6 %
Âge			
18-25 ans		121 personnes	56,5%
26-35 ans		67 personnes	31,3%
36-45 ans		22 personnes	10,3%
46-55 ans		04 personnes	1,9%
Secteur d'activité			
commerce		64.4 personnes	29,9 %
le transport		06 personnes	2,8 %
la santé		12 personnes	5,6 %
l'enseignement		13 personnes	6,1 %
construction		04 personnes	1,9%
finance/assurance		30 personnes	14,0 %
fonction publique		12 personnes	5,6 %
restauration/hôtellerie		27 personnes	12,7 %
« autres »		44 personnes	20,6 %
Temps passé dans l'organisation est en moyenne		39,21 mois	3,27 ans
Temps moyen passé avec le supérieur actuel		23,07 mois	1,97 ans

Statut de l'emploi		
Statut temporaire/occasionnel	30 personnes	14%
Postes permanents à temps partiel	102 personnes	47,7 %
Permanents à temps plein	78 personnes	36,4%
Nombre d'heures de travail en moyenne par semaine (<i>Manquants = 7 répondants</i>)	26,56 heures	
Occupez-vous un poste de supervision ?		
« Oui »	68 personnes	31,8%
« Non »	139 personnes	65%
Niveau scolaire (<i>Manquants = 4 répondants</i>)		
Diplôme inférieur au 1 ^{er} cycle (ex. : AEC, DEC)	110 personnes	51,4%
Diplôme de 1 ^{er} cycle d'université (ex. BACC) :	88 personnes	41,1%
Diplôme de 2 ^e cycle d'université (ex. DESS)	11 personnes	5,1%
Doctorat	01 personne	0,4%
Origine ethnique (regroupée)		
Canada	134 personnes	62,6 %
Reste Amérique	09 personnes	3,3 %
Asie	04 personnes	1,9 %
Proche Orient	05 personnes	4,7 %
Europe de l'Ouest	15 personnes	7,0 %
Europe de l'Est	03 personnes	1,4 %
Maghreb (Afr. Nord)	16 personnes	7,5 %
Afrique subsaharienne	08 personnes	3,7 %
Caribbes	10 personnes	4,7 %

Après avoir examiné le devis corrélationnel à coupe transversale confirmative, l'échantillonnage et la méthode de collecte des données par questionnaire, il importe à présent que nous nous penchions sur la façon dont ont été mesurées nos variables.

4.4 Les instruments de mesure choisis

Dans sa structure globale, notre questionnaire comprend trois grandes parties.

À la première page équivalente de la première partie, on a l'objectif de l'étude, les instructions de son déroulement et les garanties de confidentialité autour de la manipulation et du traitement des données recueillies auprès des participants. Or, d'une façon générale, comme cela a déjà été spécifié, les répondants étaient assurés que d'aucune façon, aucun détail ne permettrait de les identifier puisque les données seraient traitées dans leur globalité. Par contre, les étudiants qui le désiraient étaient invités à indiquer une adresse électronique nous permettant de les recontacter en cochant « oui » s'ils voulaient connaître les résultats finaux de cette recherche. Et dans ce cas, un lien internet leur indiquerait où obtenir les résultats de cette recherche.

La deuxième page coïncide avec la deuxième partie de notre questionnaire contenant les items qui mesurent les variables des principaux concepts de cette recherche.

La troisième partie a trait aux informations générales et socio démographiques. Toutefois, chacune de ces différentes variables que nous présenterons tour à tour, a été mesurée à partir d'instruments de mesures précis provenant de la littérature et permettant de vérifier les hypothèses formulées dans cette étude. De manière globale concernant l'ensemble de notre questionnaire, et pour la production des analyses statistiques de nos données, l'échelle de Likert à 5 points a été utilisée. Chaque niveau d'accord ou de désaccord a été associé à des valeurs numériques et telles que :

- 1 = pas du tout d'accord;
- 2 = plutôt en désaccord;
- 3 = ni en accord, ni en désaccord;
- 4 = plutôt d'accord;
- 5 = tout à fait d'accord.

Toutefois, même si les items mobilisés pour mesurer l'EO, la JO et le soi se trouvent en annexe A de ce travail, nous allons simplement nous contenter de présenter de façon sommaire les mesures de ces différents concepts.

4.4.1 Les mesures de l'EO

Les dimensions de l'EO ont été mesurées à partir des échelles révisées de Allen, Meyer et Smith (1993) validées pour des versions françaises par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). L'EOA, l'EON et l'EOC ont mobilisé chacun 6 items. Or, concernant l'EOC, Bentein *et al.* (2004) se référant aux travaux de Mc Gee et Ford (1987), ont montré que les 6 items de l'EOC renvoyaient à deux sous-dimensions plutôt qu'une seule. Mc Gee et Ford (1987) cités par Bentein *et al.* (2004, p.644) dissocient la sous-dimension des sacrifices perçus (SAC) i.e. « la prise de conscience qu'un ensemble d'investissements personnels serait perdu en cas de départ de l'organisation », de la sous-dimension (ALT) i.e. « l'absence perçue d'alternatives d'emploi à l'extérieur de l'organisation ». La mesure de l'EO comprend l'EOA, l'EON et l'EOC.

La mesure de l'EOA

Selon Allen et Meyer (1990), l'EOA traduit l'attachement émotionnel d'un employé, son identification et son implication dans l'organisation. Dans cette étude, nous avons mesuré l'EOA à partir des 6 items (annexe A) de la version révisée des échelles de

Meyer, Allen et Smith (1996) utilisée par Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe (2002). Bentein *et al.* (2005), dans les mêmes conditions, trouvent d'excellentes valeurs des alphas de Cronbach des trois variables EOA de respectivement 0,81; 0,78 et 0,83 pour les 3 études menées dans leur papier. Pour rappel, Nunnally (1975) suggère que pour une valeur supérieure au seuil de 0,7, l'alpha est jugé très bon.

La mesure de l'EON

Pour la mesure de l'EON définie par Allen et Meyer (1990) comme des sentiments d'obligation qui poussent une personne à demeurer dans l'organisation, nous avons utilisé les 6 items (annexe A) utilisés par Stinglhamber *et al.* (2000). S'appuyant sur les mêmes échelles, Bentein *et al.* (2005) obtiennent de très bons alphas pour leurs 3 études (0,91; 0,92 et 0,92).

La mesure de l'EOC

L'EOC, état psychologique basé sur des coûts associés au départ de l'organisation (Allen et Meyer, 1990) est formé de deux sous-dimensions : les sacrifices perçus (HiSac) et l'absence ou peu d'alternatives perçues (LoAlt). L'étude de Bentein *et al.* (2005) révèle 3 excellents alphas pour les HiSac (0,74; 0,78 et 0,81) ainsi que pour LoAlt de respectivement 0,81; 0,81 et 0,83

4.4.2 La mesure du concept de soi

Pour rappel, le concept de soi selon Vallerand (2006) est un résumé des perceptions et connaissances que des personnes ont de leurs propres qualités et caractéristiques. Nous avons utilisé les items des trois niveaux du concept de soi (individuel, relationnel et collectif) à partir du papier de Vandenberghe (2015), équivalents à une adaptation française de Johnson, Selenta et Lord (2006).

La mesure du soi individuel

Le soi individuel ou personnel, d'après Brewer et Gardner (1996) fait référence aux différents aspects du concept de soi permettant de distinguer soi-même des autres personnes. Pour la mesure du soi individuel, on note par-exemple que l'étude de Johnson *et al.* (2006) révèle un excellent alpha de 0,90.

La mesure du soi relationnel

Brewer et Gardner (1996) définissent le soi relationnel comme des aspects du concept de soi qui traduisent une forme d'assimilation à d'autres personnes ou à des groupes sociaux importants ou significatifs. En nous fiant à Selenta *et al.* (2006), on note une valeur du soi relationnel de 0,74.

La mesure du soi collectif

D'après Brewer et Gardner (1996), le soi collectif reflète l'intériorisation des normes et caractéristiques des groupes de référence, en même temps qu'il implique des aspects du soi qui sont consistants avec l'identification au groupe. La mesure du soi collectif selon Selenta *et al.* (2006) indique une valeur de l'alpha de 0,60.

4.4.3 La mesure de la JO

La justice selon Rawls (1971, p.3) est la « première vertu des institutions sociales comme la vérité l'est pour les systèmes de pensées »⁵³. Autrement dit, l'idée de

⁵³ Traduction libre : « justice is the first virtue of social institutions, as truth is of systems of thought », (Rawls, 1971, p.3). A theory of justice. Récupéré le 8 février 2016 de <https://books.google.ca/books?id=vcVEPc30ut0C&printsec=frontcover&hl=fr#v=onepage&q&f=false>

justice rejoindrait la notion d'équité sur laquelle les organisations devraient s'appuyer pour garantir un environnement de travail sain. Dans notre travail, la justice à trois composantes (distributive, procédurale et interactionnelle) sur la base de Cohen-Charash et Spector (2001) est celle retenue. Toutefois, les items de Camerman, Stinglhamber et Vandenberghe (2002), une adaptation de Colquitt (2001) qui conçoit la JO à quatre dimensions telles que les justices informationnelle et interpersonnelle sont deux sous-dimensions de la justice interactionnelle sont ceux qui ont été utilisés.

La mesure de la justice procédurale (JP)

Colquitt (2001) décrit la justice procédurale comme une situation où la perception de justice émerge des processus nécessaires à la prise des décisions. La mesure de la justice procédurale (annexe A) par Colquitt (2001) provient des deux premiers items de Thibaut et Walker (1975) et les cinq de Leventhal (1980). Toutefois, Ölçer (2015), à partir des échelles de Niehoff et Moorman (1993) et mesurant 6 items de la JP révèle un excellent alpha de 0,85.

La mesure de la justice distributive (JD)

La justice distributive c'est lorsque d'après Colquitt (2001), le travailleur reçoit les récompenses qui correspondent à ce à quoi il s'attendait en termes d'équité. À partir des travaux de Leventhal (1976), l'auteur propose les quatre items de la mesure de la justice distributive (annexe A). Or, à partir des 5 items de Niehoff et Moorman (1993) mesurant la JD, Ölçer (2015) parvient à une valeur de l'alpha de 0,84.

La mesure de la justice interactionnelle (JI)

Pour Simard, *et al.* (2005, p.300) qui citent Bies et Moag (1986), on parle de justice interactionnelle (JI) lorsque « la qualité du traitement interpersonnel et des

explications offertes aux employés -se fait- suivant la mise en application des procédures organisationnelles (ex. explication, excuse) ». Selon Colquitt (2001), la JI est formée de deux sous composantes, la justice interpersonnelle (JIP) et la justice informationnelle (JIF). De même, à travers l'étude de Caron *et al.* (2013), on remarque d'excellents alphas de la JIF (0,91), de même que pour la JIP (0,96). Appréhendée dans son entièreté, la JI, pour Ölçer (2015) révèle une valeur de l'alpha de (0,92), mesurée à partir des 9 items de Niehoff et Moorman (1993).

De plus, pour valider nos hypothèses, nous aurons également recours dans notre travail à des variables de contrôle comme le sexe, l'âge et l'ancienneté, souvent sollicitées par la recherche en comportement organisationnel, comme variables de contrôle dans les études sur l'engagement organisationnel.

4.5 Les analyses de données

La validation de nos hypothèses de recherche a été possible grâce au logiciel complet d'analyses des données SPSS 23. Ce logiciel peut générer des données sous forme de tableaux, de diagrammes de distributions et de tendance, des statistiques descriptives ainsi que des analyses plus complexes selon les besoins⁵⁴. Parmi les analyses réalisées, *la purification du questionnaire* a été faite via des analyses factorielles exploratoires (AFE); *la fiabilité* mesurant l'homogénéité interne des variables grâce à l'alpha de Cronbach; *les tests d'hypothèses*, facilités par des analyses descriptives (corrélations et régressions multiples). Les liens de modération par le soi dans la relation entre la JO et l'EO ont été possibles grâce à la procédure macro « Process »

⁵⁴ IBM Corporation (2012). *Guide abrégé d'IBM SPSS Statistics 21*. Récupéré en ligne le 16 Novembre 2015

ftp://public.dhe.ibm.com/software/analytics/spss/documentation/statistics/21.0/fr/client/Manuals/IBM_SPSS_Statistics_Brief_Guide.pdf.

développée par dans SPSS par Preacher et Hayes (2008)⁵⁵.

4.5.1 Les analyses factorielles exploratoires

Lorsque plusieurs items sont censés évaluer une même variable, il est important de s'assurer que ceux-ci mesurent bien cette variable⁵⁶. Ainsi, selon Roussel et Wacheux (2005, p.263), l'analyse factorielle exploratoire (AFE) a principalement pour objectifs, 1) de s'assurer de la multi dimensionnalité d'un concept et, 2) débarrasser du questionnaire les items qui n'assurent pas une meilleure qualité de « la structure factorielle ». Or, selon ces auteurs, l'AFE sur des axes principaux n'assure pas forcément dans un premier temps, l'identification de façon claire et définitive des facteurs composant un concept. Aussi, pour une structure factorielle aussi homogène que possible, il est recommandé que la variance, traduisant l'intensité de la contribution factorielle d'un item sur un facteur soit supérieure ou égale à 0,40. Ainsi,

- d'après Roussel et Wacheux (2005), en dessous de 0,40, la corrélation entre l'item et le facteur est très faible. Les items mesurant ces variables devraient être rejetés mais ne le sont pas toujours. Selon ces chercheurs, d'autres raisons pourraient justifier que des items problématiques d'une AFE soient maintenus. Le souci étant d'avoir un nombre suffisant d'items représentant les variables du concept à mesurer ;
- entre 0,40 et 0,65, la corrélation est jugée « moyenne » ;
- entre 0,65 et 0,80, elle traduit une « bonne » relation;
- et au-delà de 0,80, les « énoncés sont très bien représentés » (Roussel et Wacheux, 2005, p.263).

⁵⁵ Hayes, A.F and the Guilford Press. *Model Templates*. Récupéré en ligne le 6 Décembre 2015 <http://www.afhayes.com/public/templates.pdf>.

⁵⁶ Memo pour les analyses statistiques sur SPSS (s.d.). <http://www.spss.com/>. (Document remis par Mme K. Bentein dans le cadre des activités de direction de recherche).

4.5.2 Analyse de la fiabilité par le coefficient « alpha de Cronbach »

L'alpha de Cronbach (1951) est décrit par Drucker-Godard, Ehlinger et Grenier (2007, p274) comme un coefficient dont la valeur doit varier entre 0 et 1, avec pour objectif de certifier la fiabilité à accorder à un instrument de mesure. L'alpha de Cronbach mesure aussi l'homogénéité ou la consistance interne d'un ensemble d'items censés mesurer la même composante d'un concept donné. Autrement dit, pour un ensemble d'items mesurant une variable, le recours à l'alpha de Cronbach d'après Roussel et Wacheux (2005, p.268), sert à vérifier l'homogénéité d'un groupe d'items, i.e. sa capacité « à ne représenter qu'une seule et même facette du construit ». Aussi, selon ces mêmes auteurs, la cohérence interne est d'autant plus élevée que la valeur de l'alpha est proche de 1.

De plus, pour Roussel et Wacheux (2005), Drucker-Godard *et al.* (2007), et Field (2013), plus alpha a une valeur qui se rapproche de 1, plus son degré de fiabilité ou sa cohérence interne est élevé. Cette homogénéité est cependant largement suffisante si la valeur α est 0,7 ou 0,8. On se doute que pour un α inférieur à 0,7, le degré de fiabilité de la variable à tester est donc faible et par conséquent, la mesure à prendre d'après Roussel et Wacheux (2005), est d'extraire les items qui font chuter la valeur de l'alpha en dessous de 0,7 afin d'encourager un rehaussement de l'alpha de l'ensemble de l'échelle.

De plus en plus d'auteurs proposent de revoir ces prescriptions puisque dans le cas de Drucker-Godard *et al.* (2007), se référant notamment aux travaux de Cortina (1993) ou à ceux de Peterson (1994), ils affirment qu'en réalité, interpréter alpha est un exercice plus délicat qu'il n'y paraît. La valeur de l'alpha dépendrait en effet du nombre d'items présents sur une échelle. Par conséquent, une valeur très élevée de l'alpha ne traduit pas forcément la fiabilité interne recherchée de la variable en question (Field, 2013). Pour réduire des incohérences issues de pareille situation,

Drucker-Godard *et al.* (2007, p.274) recommandent idéalement « de s'assurer avant d'interpréter une valeur d'alpha que le concept étudié est bien un concept unidimensionnel en procédant au préalable à une analyse factorielle ». Pour conclure cette partie, notons toutefois que Nunnally en 1978 considèrerait que pour des seuils inférieurs à 0,7 (exemple compris entre 0,6 et 0,69), ces valeurs sont jugées suffisamment acceptables et satisfaisantes pour mesurer la fiabilité d'une échelle.

4.5.3 Tests d'hypothèses : les analyses de régression et la procédure de Hayes

Dans l'examen des liens entre le concept de soi et l'EO, nous avons eu recours aux régressions multiples permettant de « prédire la valeur d'une variable dépendante d'après les valeurs de plusieurs variables indépendantes » (Fortin, 2010, p.527). De la même façon que Johnson et Chang (2006), grâce aux régressions multiples, sont parvenus à démontrer le lien entre le soi collectif et l'EOA et entre le soi individuel et l'EOC, de la même manière, nous vérifierons l'existence du lien entre le soi collectif et l'EOA à l'hypothèse H1 ainsi que la présence d'un lien entre le soi individuel et l'EOC à H6 (i.e. à H6a concernant la relation entre le soi individuel et EOC-HiSac et à H6b concernant EOC-LoAlt).

D'autre part, pour les tests des liens modulation, la procédure de Preacher et Hayes (2008) a été exploitée via SPSS qui est un moyen approprié de tester les hypothèses lorsqu'il est question d'étudier les mécanismes par lesquels les effets de causalité opèrent, les conditions sous lesquelles ces effets se produisent, et les différents mécanismes de modulation⁵⁷.

⁵⁷ Hayes, A.F (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis, a regression based approach*. Récupéré le 7 Décembre 2015 de <http://www.personal.psu.edu/jxb14/M554/specreg/templates.pdf>.

Nous nous servirons de la procédure de Preacher et Hayes pour vérifier :

- l'hypothèse H5 telle que le soi collectif modère la relation entre la JP et l'EOA de manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi collectif est plus élevé i.e. en considérant H5a pour le lien entre JPP (justice procédurale passive) et l'EOA, et H5b pour le lien entre JPA (justice procédurale active) et l'EOA;
- l'hypothèse H6 telle que le soi individuel modère la relation entre la JD et l'EOC de manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi individuel est plus élevé i.e. en considérant H6a pour le lien entre le soi individuel et la sous-dimension EOC-HiSac et H6b pour le lien entre le soi individuel et la sous-dimension EOC-LoAlt;
- l'hypothèse H7 telle que le soi relationnel modère la relation entre la JIP et l'EON de manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi relationnel est plus élevé.

Toutes les analyses auxquelles nous venons de faire allusion n'ont de sens qu'à partir du moment où elles s'accompagnent de résultats des tests qui ont été appliqués à nos différentes hypothèses mentionnées. Dans le chapitre suivant, il s'agit précisément de la présentation des résultats et des différentes interprétations qui en découlent.

CHAPITRE V

ANALYSES ET RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous présenterons les résultats des analyses réalisées grâce au logiciel SPSS 23 dont l'utilisation nous a permis de valider (ou non) les hypothèses formulées au chapitre 3. En général, ce chapitre comprend deux grandes parties :

- à (5.1), nous présentons les résultats des analyses préliminaires i.e. les analyses factorielles exploratoires (AFE) et le calcul des alphas ;
- à (5.2) ce sont tests des hypothèses à travers les analyses corrélationnelles et les régressions multiples.

5.1 Les résultats des analyses préliminaires par les AFE et le calcul des alphas

5.1.1 L'analyse factorielle exploratoire (AFE) et les alphas de l'EO

Au chapitre 4, les AFE ont principalement eu pour objectif de vérifier la dimensionnalité des construits et les alphas de Cronbach, de certifier la fiabilité de notre instrument de mesure de même que l'homogénéité des items de chacun de nos concepts (Drucker-Godard *et al.*, 2007). La première AFE de l'EO a révélé de façon pure, à partir d'une analyse factorielle en composantes principales avec une rotation varimax, quatre facteurs : l'EOA, l'EON et les deux sous-dimensions de l'EOC à savoir HiSac (coût des sacrifices perçus) et LoAlt (faibles alternatives d'emplois).

Le tableau 5.1 ci-dessous indique les résultats de l'AFE de l'EO. Les valeurs du facteur mis en exergue sont indiquées en caractère gras.

Tableau 5.1. Analyse factorielle exploratoire (AFE) de l'EO

	Composantes			
	1	2	3	4
EON3: J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle	0,88	0,01	0,11	0,10
EON4: Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle	0,84	0,14	0,04	0,09
EON2: Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage	0,82	0,12	0,10	-0,02
EON1: Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant	0,76	0,24	0,04	0,09
EON6: Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent	0,76	0,17	0,22	0,01
EON5: Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle	0,76	0,22	0,30	0,02
EOA1: J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation	0,26	0,82	0,15	-0,08
EOA4: Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation	0,08	0,78	0,10	-0,03
EOA2: Mon organisation représente beaucoup pour moi	0,262	0,77	0,29	-0,06
EOA5: Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation	0,09	0,76	-0,08	-0,10
EOA3: Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation	0,16	0,72	0,27	-0,08
EOA6: Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens	0,41	0,47	0,04	-0,03
HiSac2: Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages	0,23	0,13	0,79	0,03
HiSac1: Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre	0,26	0,34	0,76	0,04
HiSac3: Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages	0,04	0,05	0,72	0,16
LoAlt3: J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle	0,05	-0,11	-0,02	0,81
LoAlt1: Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle	0,11	-0,11	0,12	0,74
LoAlt2: Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs	0,01	-0,03	0,08	0,71

De ce tableau, on apprend que le *premier facteur* comprend les 6 items de l'EON (chapitre 4) avec des saturations allant de 0,76 à 0,88 et un excellent alpha de Cronbach de 0,91 puisque supérieur au seuil de 0,70 recommandé par Nunnally (1975, p.10). Le *deuxième facteur* regroupe les 6 items de l'EOA et des saturations allant de 0,47 à 0,82, et un alpha de 0,86. Le *troisième facteur* est formé des 3 items de l'EOC-HiSac dont les saturations sont comprises entre 0,72 à 0,79, avec un alpha de 0,75. Le *quatrième facteur* est formé des 3 items de l'EOC-LoAlt, des saturations allant de 0,71 à 0,81 et un alpha de 0,75. Ces quatre facteurs expliquent 67,03% de la variance commune des énoncés du questionnaire.

Les résultats de ces analyses préliminaires nous permettent de conclure que conformément au modèle théorique postulé au départ pour l'engagement organisationnel, les quatre dimensions (affective, normative, sacrifices élevés, et absences d'alternatives) représentent bien des concepts distincts.

5.1.2 L'AFE et les alphas du concept de soi

La première AFE du concept de soi, une analyse factorielle à composantes principales avec une rotation oblimin, aboutit à 4 facteurs. Lorsque cette solution est soumise à l'examen, nous observons que deux items en particulier sont problématiques. Le cinquième item du soi collectif (SC-COL5 - L48 : *quand je fais partie d'une organisation, je me sens concerné(e) par l'organisation elle-même et non par les liens d'amitié avec ses membres*) présente des saturations croisées de 0,57 et 0,57 sur les facteurs 1 et 3 respectivement. De son côté, le cinquième item du soi individuel (SC-IND5 - L25 : *je me demande souvent si je suis meilleur ou moins bon que les autres autour de moi*) présente une saturation inattendue sur le facteur relationnel dans la mesure où il est le seul item du soi individuel au milieu d'items du soi relationnel.

Nous avons donc décidé de supprimer ces deux items et d'imposer une contrainte à trois facteurs à l'AFE puisque les items du soi relationnel étaient présents de façon homogène sur deux composantes au lieu d'une seule. Le tableau 5.2 ci-dessous présente les résultats de cette seconde AFE du concept de soi, une analyse factorielle en composantes principales avec une rotation varimax.

Tableau 5.2. AFE du concept de soi

	Composantes		
	1	2	3
SC-IND2: J'ai un besoin important de savoir comment je me situe par rapport à mes collègues	0,85	-0,08	0,03
SC-IND3: Je rivalise souvent avec mes amis	0,78	0,06	0,06
SC-IND4: Je me sens mieux quand je performe mieux que les autres	0,76	0,08	-0,16
SC-IND1: Je profite des opportunités pour montrer que mes habiletés sont meilleures que celles des autres	0,69	0,05	0,29
SC-REL3: Il est important pour moi que je respecte mes engagements envers les personnes significatives dans ma vie	0,24	0,76	-0,02
SC-REL4: S'occuper vraiment d'une autre personne telle qu'un(e) ami(e) proche ou un membre de ma famille est une chose importante pour moi	-0,14	0,63	-0,03
SC-REL5: Le fait de savoir qu'un de mes proches reconnaît l'importance de mon rôle dans sa vie me donne le sentiment d'être une personne de valeur	-0,26	0,63	-0,12
SC-REL2: J'aime les amis qui sont des personnes chaleureuses et empathiques	0,14	0,60	0,20
SC-REL1: Si un ami avait un problème personnel, je viendrais l'aider même si je devais sacrifier mon temps ou mon argent	0,40	0,60	0,02
SC-COL3: Je me sens fier(e) quand mon groupe/organisation performe bien, même si ce n'est pas grâce à moi	0,09	-0,11	0,78
SC-COL2: Quand je suis impliqué(e) dans un projet collectif, je donne mon maximum pour que ce soit un succès	0,04	-0,05	0,77
SC-COL1: Il est important pour moi de faire une contribution importante aux organismes auxquels j'appartiens	0,01	0,08	0,76
SC-COL4: Je me sentirais honoré(e) si l'organisation ou le club dont je suis membre me demandait de les représenter à une conférence ou à une rencontre	-0,01	0,42	0,53

On peut constater que le *premier facteur* regroupe les items du soi individuel dont les saturations vont de 0,69 à 0,85. Le calcul de l'alpha (soi individuel sans L25) dont la valeur est de 0,81 est très bon. Le *deuxième facteur* révèle des items du soi relationnel dont les saturations vont de 0,57 à 0,76. L'alpha du soi relationnel ($\alpha = 0,65$) est légèrement inférieur au seuil recommandé de 0,70. Le *troisième facteur* est formé des items du soi collectif dont les saturations se situent entre 0,53 et 0,78 et présente un alpha (soi collectif sans L48) de 0,67, à nouveau légèrement inférieur au seuil recommandé de 0,70. Ces trois facteurs expliquent 65,26% de la variance commune des énoncés du questionnaire.

Les résultats de ces AFE nous permettent de conclure que, conformément au modèle théorique postulé au départ, les 3 dimensions du soi représentent bien des concepts distincts. Bien que les alphas du soi relationnel et les alphas du soi collectif (sans SC-COL5) soient inférieurs à 0,7, nous décidons de les conserver étant donné qu'ils mesurent de nouvelles échelles. En effet, à ce propos, Nunnally (1978) lui-même recommande l'utilisation d'un seuil moins exigeant ou acceptable de 0,60 pour démontrer le degré de consistance interne de nouveaux instruments de mesure.

5.1.3 L'AFE et les alphas de la justice organisationnelle (JO)

Tel que mentionné au chapitre 4, nous rappelons que nous avons proposé un modèle de la JO en 3 facteurs suivant Cohen-Charash et Spector (2001) formé de la justice procédurale (JD), la justice distributive (JD) et la de justice interactionnelle (JI). Cependant, notre première AFE de la JO, une analyse factorielle en composantes principales avec une rotation oblimin a révélé quatre facteurs. Autrement dit, la structure factorielle mise en évidence par l'AFE est donc légèrement différente du modèle de départ. En effet, plutôt que d'obtenir les 3 facteurs théoriquement attendus des travaux de Cohen-Charash et Spector (2001), nous obtenions 4 facteurs dès notre première AFE. Ces résultats sont représentés dans le tableau 5.3 ci-après.

Tableau 5.3. AFE de la JO

	Composante			
	1	2	3	4
JIF3: Me donne des explications pertinentes et sensées à chaque fois que cela est nécessaire	0,90	0,41	0,39	0,42
JIF4: Me communique les informations dont j'ai besoin au moment opportun	0,90	0,50	0,36	0,43
JIF5: Adapte sa communication à mes propres besoins	0,87	0,42	0,41	0,35
JIF2: M'explique clairement et de façon complète les décisions prises concernant mon travail	0,85	0,38	0,38	0,39
JIF1: Est sincère dans ses communications avec moi	0,80	0,36	0,47	0,51
JP5: Les procédures de prise de décision sont basées sur des informations fiables et précises	0,75	0,47	0,63	0,36
JP4: Les procédures de prise de décision sont exemptes de biais	0,68	0,47	0,60	0,25
JP7: Les procédures de prise de décision respectent les règles de morale et d'éthique	0,68	0,54	0,50	0,55
JP3: Les procédures de prise de décision sont appliquées de façon cohérente à tous les salariés	0,67	0,53	0,61	0,45
JD3: Les récompenses que je reçois reflètent mes contributions à l'entreprise	0,41	0,94	0,31	0,21
JD1: Dans ma nouvelle entreprise, les récompenses que je reçois reflètent mes efforts au travail	0,45	0,90	0,35	0,16
JD2: Mes rétributions correspondent au travail que je fournis	0,42	0,90	0,36	0,23
JD4: Les récompenses que je reçois sont justifiées au regard de ma performance	0,36	0,88	0,33	0,17
JP2: Les procédures appliquées me permettent d'avoir de l'influence sur les résultats des décisions qui me concernent	0,37	0,32	0,90	0,24
JP1: J'ai l'opportunité d'exprimer mon point de vue et mes sentiments au cours des procédures de prise de décision	0,34	0,27	0,87	0,24
JP6: Les procédures appliquées me permettent de contester les résultats des décisions prises	0,39	0,31	0,82	0,31
JIP2: Me traite avec dignité	0,65	0,27	0,39	0,89
JIP3: Me traite avec respect	0,56	0,13	0,31	0,84
JIP1: Me traite poliment	0,62	0,20	0,37	0,82
JIP4: Fait des remarques déplacées ou tient des propos injurieux à mon égard	0,16	0,21	0,21	0,64

À partir de ce tableau, on constate que le *premier facteur* est formé d'une combinaison d'items de la justice informationnelle et d'items de justice procédurale, dont les saturations vont de 0,67 à 0,90 avec en outre, un alpha dont la valeur de 0,932 se révèle excellent selon les recommandations de Nunnally (1975). L'examen du contenu sémantique de ces items montre que ceux-ci font référence aux principes des procédures ou des informations considérées comme justes. Lesdits items correspondent à la justice procédurale passive (JPP) décrite par Vandenberghe, Delobbe et Karnas (2003, p.143) comme des « caractéristiques intrinsèques des procédures qui les déterminent comme 'justes' ».

Le *deuxième facteur* est composé d'items de la justice distributive (JD) dont les saturations vont de 0,88 à 0,94 et une valeur de son alpha de 0,93 tout aussi excellent. Quant au *troisième facteur*, l'examen du contenu sémantique de ses items montre que ceux-ci correspondent à la justice procédurale active (JPA) décrite par Vandenberghe *et al.* (2003, p.143) comme tout aspect de la justice qui « renvoie à la possibilité donnée aux travailleurs de pouvoir agir sur les procédures (par ex. donner son avis) ». La JPA est constituée des items de la justice procédurale qui réfèrent à l'éventualité qu'on puisse agir sur des décisions et ses saturations sont comprises entre 0,82 à 0,89 avec l'alpha pour cette dimension de 0,83. Le *quatrième facteur* révèle des items de la justice interpersonnelle (JIP) dont les saturations vont de 0,64 à 0,89 et un excellent alpha de 0,81 suivant Nunnally (1975).

Ces quatre facteurs ayant émergé en tant que tels de l'analyse factorielle en composantes principales avec une rotation oblimin, expliquent 73,63 % de la variance commune des énoncés du questionnaire.

En somme, les résultats de nos analyses préliminaires nous ont permis de conclure à des résultats contradictoires de ce qui avait été postulé au départ puisque les résultats des AFE ont révélé quatre facteurs représentant des concepts distincts (i.e. la justice

procédurale passive/JPP, la justice distributive/JD, la justice procédurale active/JPA et la justice interpersonnelle/JIP).

On remarque dans ces conditions que la justice procédurale (JP) est composée d'une part de la JPP formée de tous les items de la justice informationnelle (JIF3, JIF4, JIF5, JIF2, JIF1) ainsi que des items de la justice procédurale qui font référence à des « principes » (JP5, JP4, JP7, JP3). En fait, on « perd » ici la dimension justice informationnelle au profit de la JPP. Quant à la JPA, elle est composée du reste des items de la JP (JP2, JP1, JP6) qui représentent la possibilité d'influencer les décisions de l'organisation. La JIP sera légitimement assimilée à la justice interactionnelle dans la suite de ce projet de recherche étant donné que la JIP est dorénavant la seule composante qui reste de cette dimension.

5.2 Les analyses corrélationnelles et les régressions

5.2.1 Les analyses corrélationnelles

Dans l'optique d'examiner nos hypothèses de recherche, nous commencerons par des analyses corrélationnelles. L'objectif ici n'étant pas la confirmation de nos hypothèses, mais grâce au coefficient de corrélation (r), la possibilité de décrire l'étendue et l'intensité du lien entre deux variables (Fortin, 2010).

Le tableau 5.4 qui suit regroupe les résultats des analyses statistiques descriptives de nos différentes variables qui mettent en exergue les moyennes, écarts-types et coefficients de corrélation.

Tableau 5.4. Analyses statistiques descriptives : Moyennes, écarts-types (ET) et corrélations des variables de l'étude

Variables	Moyennes	ET	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
1 Sexe	1,39	0,50														
2 Âge	2,58	0,75	0,09													
3 Ancienneté	40,55	43,15	-0,01	0,43**												
4 SC Ind.	4,41	0,58	-0,05	0,04	-0,09	(0,81)										
5 SC Rel.	2,32	0,95	0,03	-0,16*	-0,06	-0,14	(0,65)									
6 SC Col.	4,62	0,46	-0,1	-0,09	-0,07	0,22**	-0,08	(0,67)								
7 JPP	3,42	0,98	-0,03	-0,03	0,02	0,09	-0,01	0,12†	(0,93)							
8 JPA	3,07	1,09	0,04	0,05	0,11†	0,19**	-0,11	-0,03	0,54**	(0,83)						
9 JD	3,03	1,18	-0,04	0,03	-0,01	0,06	0,11†	-0,02	0,56**	0,37**	(0,93)					
10 JIP	4,24	0,79	0,02	-0,10	-0,02	0,15*	-0,16*	0,3**	0,64**	0,37**	0,26**	(0,81)				
11 EOA	3,37	0,95	-0,06	0,10†	0,31**	0,04	0,00	0,01	0,46**	0,38**	0,40**	0,27**	(0,86)			
12 EON	2,48	1,09	-0,09	-0,05	0,17*	-0,02	0,09	-0,01	0,35**	0,27**	0,27**	0,26**	0,46**	(0,91)		
13 EOC-HiSac	2,98	1,03	0,04	0,09	0,22**	-0,05	-0,04	-0,05	0,2**	0,16*	0,21**	0,15*	0,36**	0,36**	(0,75)	
14 EOC-LoAlt	2,31	0,10	0,02	0,04	-0,07	-0,28**	0,24**	-0,03	-0,13	-0,10	-0,15*	-0,12	-0,21**	0,09	0,15*	(0,75)

Note: $N = 214$; (xi) représentent les alphas de Cronbach; Sexe: 1 = féminin; 2 = masculin;

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$ (Lire † comme : « la corrélation est significative au niveau 0,1 »);

SC Ind.= concept de soi individuel; SC Rel.= concept de soi relationnel; SC Col.= concept de soi collectif;

JPP = Justice Procédurale Passive; JPA = Justice Procédurale Active; JD = Justice Distributive; JIP = Justice Interpersonnelle;

EOA = Engagement Organisationnel Affectif; EON = Engagement Organisationnel Normatif; EOC = Engagement Organisationnel Calculé

HiSac = High Sacrifice (sacrifices perçus); LoAlt = Low Alternatives (peu ou pas d'alternatives).

Dans le tableau 5.4 ci-dessus, nous remarquons que la moyenne la plus forte est celle de la JPP (4,57). Ce résultat peut vouloir signifier que le sentiment de justice lié aux principes est le plus dominant dans notre échantillon. De l'autre côté, la moyenne la plus faible est celle du soi individuel (2,27) laissant ainsi suggérer que les intérêts personnels ou individuels priment moins chez nos participants, ou qu'ils se perçoivent comme moins guidés par ces intérêts individuels.

5.2.2 Les corrélations

Comme déjà mentionné, les corrélations, même si elles ne permettront pas de confirmer nos hypothèses, nous donnent au moins une idée de l'ampleur des relations entre nos différentes variables. Ainsi, à partir du tableau 5.4 ci-dessus, nous pouvons faire un certain nombre d'interprétations préliminaires sur les relations entre nos variables prises deux à deux. Il ressort ainsi de ce tableau conformément avec notre première hypothèse, une relation positive bien que faible entre le soi collectif et l'EOA à partir d'un coefficient de corrélation positif ($r = 0,12^{\dagger}$).

Pour notre deuxième hypothèse, il faut envisager les deux sous-dimensions de l'EOC. Ainsi, entre le soi individuel et la sous-dimension liée aux sacrifices perçus HiSac, le coefficient de corrélation ($r = -0,046$) est non significatif. Ces liens vont donc dans le sens contraire de ce qui a été formulé à l'hypothèse H2a. De l'autre côté, la relation entre le soi individuel et la sous-dimension d'absence d'alternatives d'emplois LoAlt, est négative et fortement significative ($r = -0,26^{**}$). Ce résultat augure d'un lien fort entre ces deux variables dans le sens proposé par l'hypothèse H2b.

Dans la troisième hypothèse, nous voulons observer les liens entre d'une part, le soi relationnel et l'EON et d'autre part, entre le soi collectif et l'EON. Dans le premier cas, le coefficient de corrélation entre le soi relationnel et l'EON ($r = 0,11^{\dagger}$) suggère un lien faiblement positif et significatif entre ces deux variables. En revanche, dans le

deuxième cas, le coefficient de corrélation est trop faible ($r = 0,04$, n.s.) pour laisser entrevoir une relation significative entre le soi collectif et l'EON.

Du tableau 5.4, il ressort généralement, que l'EOA est la variable de l'EO qui corrèle significativement avec le plus de variables. Ainsi, on note une très forte relation entre l'EON et l'EOA ($r = 0,463^{**}$), entre l'EOC-HiSac et l'EOA ($r = 0,37^{**}$) mais aussi entre l'EOC-LoAlt et l'EOA ($r = -0,2^{**}$).

Concernant les liens avec la JO, des corrélations significatives ressortent aussi entre les dimensions de la JO de façon générale et l'EOA. C'est donc le cas entre la JPP et l'EOA ($r = 0,48^{**}$), entre la JPA et l'EOA ($r = 0,39^{**}$), entre la JD et l'EOA ($r = 0,39^{**}$) et entre la JIP et l'EOA ($r = 0,28^{**}$). Toutefois, ce tableau 5.4 indique aussi des relations significatives entre la JD et l'EOC i.e. entre la JD et l'EOC-HiSac ($r = 0,2^{**}$), et entre la JD et l'EOC-LoAlt ($r = -0,16^{*}$).

Pour ce qui est des variables démographiques, l'ancienneté (ou temps passé dans l'organisation) est la variable qui montre des liens plus forts avec nos variables substantives. L'ancienneté corrèle ainsi plus significativement avec l'EOA ($r = 0,31^{**}$), avec l'EON ($r = 0,15^{*}$) et avec l'EOC-HiSac ($r = 0,21^{*}$) mais toutefois pas avec l'EOC-LoAlt ($r = -0,049$) dans les conditions de notre étude.

5.2.3 La vérification des hypothèses par les analyses de régressions multiples

Les analyses corrélationnelles donnent une première indication de l'ampleur des relations entre les variables. Toutefois d'après Lacouture (2000), les analyses par régressions multiples sont indiquées pour examiner des relations entre une variable dépendante et plusieurs autres variables indépendantes. De plus, rajoute l'auteur (p.384), « les variables indépendantes sont généralement considérées comme des prédicteurs et le but de l'analyse consiste à prédire les valeurs prises par la variable

dépendante ». Pour nos régressions, nous avons rentré les prédicteurs en plusieurs étapes :

- à la première étape nous avons intégré les variables de contrôle, soit, le sexe, l'âge et l'ancienneté comme prédicteurs ;
- à la deuxième étape, nous avons la ou les variables indépendantes comme prédicteurs ;
- et à la troisième étape, nous avons intégré les variables d'interaction qui ont servi à tester les liens de modérations.

Étant donné le rôle central des analyses de régressions multiples dans la validation des hypothèses, nos résultats s'appuieront sur plusieurs éléments. Les *indices de significativité* (p_i) nous ont permis d'évaluer la significativité des relations étudiées. Les *coefficients de régression standardisés* (β_i) correspondent à des éléments « ajustés en fonction des variances et donnent une indication de la contribution de chacune des variables indépendantes à la prédiction » (Lacouture, 2000, p.392). Les coefficients β_i servent donc à étudier la force du lien entre 2 variables sur une échelle comprise entre -1 et +1 (Durand, 1997). Enfin, la *corrélation multiple au carré* (R^2) est « un indice de la part de la variance de la variable dépendante expliquée par les variables indépendantes qui sont dans l'équation » (Durand, 1997, p.10).

5.2.3.1 Les liens entre les variables du concept de soi et de l'EO

Le lien entre le soi collectif et l'EOA (H1)

En accord avec H1 qui suggérait un lien positif entre le concept de soi collectif et l'EOA (voir chapitre 3), le tableau 5.5 obtenu à partir de nos analyses confirme bien

celle-ci ($\beta = 0,14^*$). L'hypothèse H1 est donc validée. Nous remarquons en outre que la variable de contrôle « ancienneté » est significative ($\beta = 0,32^{***}$), ce qui traduirait que l'EOA est plus élevé lorsqu'on a passé plus de temps dans l'organisation. Si on considère la valeur de $R^2 = 0,12$ dans cette relation, on dira donc que 12% des variations de l'EOA sont expliqués par ce modèle de régression.

Tableau 5.5. Résultat de la régression entre le soi collectif et l'EOA (H1)

	EOA			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	-0,08	0,13	-0,04	0,55
Âge	-0,01	0,10	0,01	0,93
Ancienneté	0,01	0,00	0,32	0,00
<i>Effet direct</i>				
Soi collectif	0,28	0,14	0,14	0,046

[†] $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $R^2 = 0,12$

Le lien entre le soi individuel et l'EOC (H2)

Comme mentionné au chapitre 3, l'hypothèse H2 sera explorée à travers ses deux sous-hypothèses H2a et H2b. Dans ce cas, H2 sera validée uniquement si H2a et H2b sont démontrées, sinon, elle sera rejetée. H2 sera partiellement acceptée si l'une des deux sous-hypthèses H2a ou H2b est démontrée.

Le lien entre le soi individuel / EOC-HiSac (H2a)

Les résultats du tableau 5.6 ci-après sont ceux qui ont été obtenus pour démontrer H2a. On peut y voir que le lien entre le soi individuel et l'EOC-HiSac est non significatif ($\beta = -0,03$; n.s.). L'hypothèse H2a n'est donc pas supportée.

Tableau 5.6. Résultat de la régression entre le soi individuel et l'EOC-HiSac (H2a)

	EOC-HiSac			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	0,11	0,14	0,05	0,46
Âge	0,03	0,11	0,02	0,79
Ancienneté	0,01	0,00	0,20	0,01
<i>Effet direct</i>				
Soi individuel	- 0,05	0,13	- 0,03	0,68

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $R^2 = 0,05$

Le lien entre le soi individuel / EOC-LoAlt (H2b)

Contrairement à notre hypothèse H2b qui suggérait un lien positif entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt, le tableau 5.7 ci-dessous montre un lien négatif entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt ($\beta = - 0,27^{***}$). Par-ailleurs en prenant en compte la valeur $R^2 = 0,08$, on peut dire que 8% des variations de l'EOC-LoAlt sont expliqués par le modèle de régression.

Tableau 5.7. Résultat de la régression entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt (H2b)

	EOC-LoAlt			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	0,02	0,14	0,1	0,90
Âge	0,13	0,1	0,1	0,20
ancienneté	- 0,00	0,00	- 0,12	0,13
<i>Effet direct</i>				
Soi individuel	- 0,47	0,12	- 0,27	0,00

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $R^2 = 0,08$

L'hypothèse H2 n'est donc pas confirmée d'une part parce que le lien entre le soi individuel et l'EOC-HiSac (H2a) est non significatif ($\beta = -0,03$; n.s.) et d'autre part, parce que la relation entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt (H2b) au lieu d'être positive comme postulée au départ, se révèle négative en fin de compte.

Les liens entre le soi relationnel et l'EON (H3)

En accord avec notre hypothèse H3 qui suggérait un lien positif entre le concept de soi relationnel et l'EON, les résultats obtenus à partir du tableau 5.8 ci-dessous confirment bien celle-ci ($\beta = 0,13^{\dagger}$). Cette première sous-hypothèse est donc acceptée. En outre, considérant la valeur de $R^2 = 0,06$, on peut dire que 6% des variations de l'EON sont expliqués par ce modèle de régression.

Tableau 5.8: Résultat de la régression entre le soi relationnel et l'EON (H3)

	EON			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	0,20	0,15	- 0,09	0,19
Âge	0,10	0,11	0,07	0,36
Ancienneté	0,00	0,00	0,20	0,01
<i>Effet direct</i>				
Soi relationnel	0,23	0,12	0,13	0,059

$^{\dagger}p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $R^2 = 0,06$

Dans les conditions définies par ce projet, notre hypothèse H3 est confirmée parce qu'elle montre bien qu'il existe un lien entre le soi relationnel et l'EON.

Le lien entre le soi collectif et l'EON (H4)

Pour ce lien nous vérifions que le concept de soi collectif des employés a un impact positif sur l'engagement organisationnel normatif (EON). Aussi, nos résultats, suivant les informations du tableau 5.9 ci-après montrent une absence de relation entre le soi collectif et l'EON ($\beta = 0,03$; n.s.). L'hypothèse H4 n'est donc pas supportée.

Tableau 5.9. Résultat de la régression entre le soi collectif et l'EON (H4)

	EOA			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	- 0,15	0,15	- 0,07	0,32
Âge	- 0,13	0,11	- 0,09	0,23
Ancienneté	0,00	0,00	0,19	0,01
<i>Effet direct</i>				
Soi collectif	0,08	0,17	0,03	0,66

[†] $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; $R^2 = 0,04$

En nous basant sur les résultats du tableau 5.9 ci-dessus, on ne peut que rejeter l'hypothèse H4 et conclure que dans les conditions que nous avons définies, il n'existe pas de relation entre le soi collectif et l'EON.

5.2.3.2 Les analyses de modération par la procédure de Hayes

D'une manière générale, les analyses de modération sont utiles lorsqu'on veut comprendre les effets d'interactions de deux variables sur une autre (Field, 2013). Dans notre cas, pour l'examen des modérations du modèle d'analyse, nous avons utilisé la procédure de Hayes et Preacher composée de 74 modèles⁵⁸ qui, si on se fie à

⁵⁸ Hayes (2013-2015). *Model Templates for PROCESS for SPSS and SAS*. Consulté le 15 Avril 2016, Tiré de <http://afhayes.com/public/templates.pdf>

Field (2013), est actuellement, la meilleure façon d'appréhender les modérations. Le modèle 1, le plus simple de tous est celui qui a servi pour cette étude. Selon Hayes (2009), il permet, d'expliquer comment les effets de la variable indépendante X (ex. JO) font varier la variable dépendante Y (ex. l'EO) sous l'influence du modérateur M (ex. le concept de soi)⁵⁹.

Autrement dit par exemple, dans le lien entre la justice procédurale (prédicteur) et l'EOA des employés (résultat), on peut se demander jusqu'à quel point le soi collectif i.e. l'identité associée au groupe, modifie cette relation soit en l'augmentant ou au contraire en la diminuant. La conceptualisation de ce modèle 1 est représentée par la figure 5.1 ci-dessous.

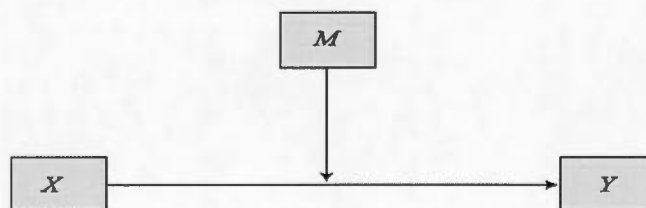


Figure 5.1. Modèle 1 de la procédure de Preacher et Hayes

M = concept de soi, variable modératrice ; X = JO, variable prédictrice; Y = EO variable résultat

La procédure de Hayes et Preacher (2008) implique pour chaque modèle, un diagramme statistique qui représente les différents liens à tester. Ainsi, au modèle M1, correspond le diagramme statistique caractérisé par trois liens b1, b2, b3, tels que

⁵⁹ Traduction libre: « moderation ... describes a situation in which X' s effect on Y varies as a function of some third variable M, the moderator variable. A moderated effect is typically modeled statistically as an interaction between X and the moderator variable, frequently quantified as the product of X and M » (Hayes, 2009, p.415).

représentés dans la figure 5.2 ci-dessous⁶⁰. On a donc b_1 qui correspond au test du lien (anciennement « direct ») entre X et Y ; b_2 , pour le test du lien entre M et Y ; b_3 pour le test du lien entre la combinaison XM et Y et e_i pour les erreurs possibles (Field, 2013). L'interaction est jugée significative si b_3 est significatif.

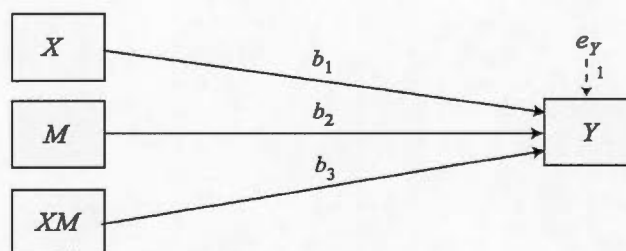


Figure 5.2. Diagramme statistique du Modèle 1 de la procédure de Preacher et Hayes

L'application des différentes combinaisons expliquées dans le diagramme de la figure 5.2 ci-dessus est directement observable dans les tableaux montrant les résultats des différents liens de modération qui suivent.

Le premier lien de modération que nous souhaitons explorer se résume à travers l'hypothèse 5 : *le concept de soi collectif modère la relation entre la justice procédurale et l'engagement affectif, de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi collectif est plus élevé*. Comme indiqué au chapitre 3, cette hypothèse sera étudiée sous deux angles :

La modération de la relation entre la JPP et l'EOA par le soi collectif (H5a)

Dans notre modèle théorique, nous avons postulé l'hypothèse 5a pour l'existence

⁶⁰ Idem note 59.

d'une modération du lien entre la JPP et l'EOA par le soi collectif.

Tableau 5.10. La modération entre la JPP et l'EOA par le soi collectif (H5a)

	EOA		
	<i>B</i>	<i>E</i>	<i>p</i>
Constante	3,21	0,24	0,00
<i>Variables de contrôle</i>			
Sexe	- 0,07	0,11	0,54
Âge	- 0,01	0,08	0,93
ancienneté	0,01	0,00	0,00
<i>Les liens</i>			
JPP	0,45	0,06	0,00
SColl.	0,28	0,14	0,046
<i>La modération</i>			
JPP et EOA	0,17	0,16	0,30

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; R^2 (lien JPP et EOA) = 0.320; R^2 (modération) = 0,33

JPP = Justice Procédurale Passive

Les résultats du tableau 5.10 ci-dessus nous indiquent toutefois l'inexistence d'une modération par le soi collectif de la relation entre la JPP et l'EOA. Dans ces conditions, H5a est donc non supportée.

La modération de la relation entre la JPA et l'EOA par le soi collectif (H5b)

Au départ, dans notre modèle théorique, nous avons postulé, à propos de l'hypothèse 5b, une modération de la relation entre la JPA et l'EOA par le soi collectif dont les résultats d'analyse sont ceux décrits par le tableau 5.11 ci-après.

Tableau 5.11. La modération entre la JPA et l'EOA par le soi collectif (H5b)

	EOA		<i>p</i>
	<i>B</i>	Écart-type	
Constante	3,32	0,27	0,00
<i>Variables de contrôle</i>			
Sexe	- 0,09	0,12	0,45
Âge	- 0,03	0,09	0,73
Ancienneté	0,01	0,00	0,00
<i>Les liens</i>			
JPA	0,32	0,05	0,00
SColl	0,28	0,14	0,05
<i>La modération</i>			
JPA et EOA	0,02	0,15	0,88

† $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; R^2 (JPA et EOA) = 0,23 ; R^2 (SColl et EOA) = 0,12; R^2 (mod) = 0,25 ; JPA = Justice Procédurale Active.

Ce lien (H5b) se révèle toutefois non significatif dans le cadre de ce travail ($B = 0,02$; n.s.) malgré la forte significativité de l'ancienneté comme variable de contrôle (*** $p < 0,001$). Dans ces conditions, l'hypothèse 5b n'est donc pas supportée.

Au final, c'est l'hypothèse 5 qui est rejetée puisque H5a et H5b n'ont pu être démontrées.

Par le deuxième lien de modération i.e. l'hypothèse 6, on veut montrer que le soi individuel modère la relation entre la justice distributive et l'engagement calculé (EOC) de telle manière que cette relation est plus forte pour les employés dont le soi individuel est plus élevé. Celle-ci sera appréhendée sous deux angles :

La modulation du lien entre la JD et l'EOC-HiSac par le soi individuel (H6a)

Notre modèle théorique de départ postule l'existence d'une modulation de la relation entre la JD et l'EOC-HiSac par le soi individuel (l'hypothèse H5a). Les résultats obtenus pour cette analyse sont présentés dans le tableau 5.12 qui suit.

Tableau 5.12. La modulation entre la JD et l'EOC-HiSac par le soi individuel (H6a)

	EOC-HiSac		
	<i>B</i>	Écart-type	<i>p</i>
Constante	2,62	0,31	0,00
<i>Variables de contrôle</i>			
Sexe	1,00	0,14	0,49
Âge	0,01	0,12	0,91
ancienneté	0,01	0,00	0,02
<i>Les liens</i>			
JD	0,18	0,06	0,00
SInd.	- 0,05	0,13	0,68
<i>La modulation</i>			
JD et EOC-HiSac	- 0,05	0,13	0,71

[†] $p < 0,10$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; R^2 (JD et HiSac) = 0,09 ; R^2 (SInd et HiSac) = 0,05 ; R^2 (mod.) = 0,1 ; JD = Justice Distributive

Le lien décrivant H6a se révèle toutefois non significatif ($B = - 0,05$; n.s.) malgré le caractère significatif de l'ancienneté comme variable de contrôle (* $p < 0,05$). Dans ces conditions, H6a n'est pas supportée.

La modulation du lien entre la JD et l'EOC- LoAlt par le soi individuel (H6b)

Dans notre modèle théorique de départ, nous avons postulé au niveau de l'hypothèse

5b, une modulation du lien entre la JD et l'EOC-LoAlt par le soi individuel. Ce lien est toutefois non significatif dans le cadre de ce travail ($B = 0,16$; n.s.) au vu des résultats obtenus ci-après. H6b est donc rejetée.

Tableau 5.13. La modulation entre la JD et l'EOC-LoAlt par le soi individuel (H6b)

	EOC-LoAlt		
	<i>B</i>	Écart-type	<i>p</i>
Constante	2,07	0,29	0,00
<i>Variables de contrôle</i>			
Sexe	- 0,02	0,14	0,87
Âge	0,15	0,11	0,17
Ancienneté	- 0,00	0,00	0,05
<i>Les liens</i>			
JD	- 0,14	0,06	0,18
SInd.	- 0,47	0,12	0,00
<i>La modulation</i>			
JD et EOC-LoAlt	0,16	0,12	0,17

[†] $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; R^2 (JD et LoAlt) = 0,04; R^2 (mod.) = 0,11; JD = Justice Distributive

Puisque H6a et H6b n'ont pu être établies, c'est l'hypothèse 6 dans son entièreté qui n'est donc pas supportée.

La modulation de la relation entre la JIP et l'EON par le soi relationnel (H7)

Au départ, dans notre modèle théorique, nous avons considéré une modulation du lien entre la JIP et l'EON par le soi relationnel (l'hypothèse 7). Ce lien est toutefois non significatif dans le cadre de ce travail ($B = 0,00$; n.s.) malgré le caractère significatif de l'ancienneté ici comme variable de contrôle (* $p < 0,05$). Dans ces conditions

prouvées par les résultats du tableau 5.14, l'hypothèse 7 n'est pas supportée.

Tableau 5.14. La modération entre la JIP et l'EON par le soi relationnel

	JIP		
	<i>B</i>	Écart-type	<i>p</i>
Constante	2,86	0,32	0,00
<i>Variables de contrôle</i>			
Sexe	- 0,19	0,15	0,22
Âge	- 0,13	0,12	0,31
Ancienneté	0,01	0,00	0,00
<i>Les liens</i>			
JIP	0,36	0,10	0,00
SRel.	0,23	0,12	0,059
<i>La modération</i>			
JIP et EON	0,00	0,17	1,00

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; R^2 (JIP et EON) = 0,10; R^2 (SRel. et EON) = 0,06; R^2 (mod.) = 0,12; JIP = Justice Interpersonnelle

Dans ce chapitre, nous avons pour objectif, outre les tests des liens entre les différents niveaux du soi et les variables de l'EO, l'ambition de tester également les modérations faisant intervenir les variables de la JO. En bout de ligne, on a pu remarqué à travers les résultats obtenus, qu'aucun des liens de modération postulés selon les conditions définies par ce projet n'a été soutenu. Dans le chapitre qui suit, nous ouvrons une discussion à propos de ces différents résultats.

CHAPITRE VI

LA DISCUSSION

Dans le but d'atteindre notre objectif de recherche à savoir, expliquer les liens entre le soi et l'EO, nous avons testé deux types de liens : les effets directs des différents niveaux du soi sur les dimensions de l'EO et les effets modérateurs du concept de soi sur les relations entre la JO et l'EO. Nous présentons dans ce chapitre une discussion à propos des résultats trouvés dans le chapitre précédent. En d'autres mots, nous tenterons d'expliquer pourquoi nos hypothèses, sur la base de la littérature existante ont été soit confirmées ou au contraire, non supportées. Nous identifierons ensuite les limites de notre étude et proposerons quelques pistes pour les recherches futures dans le domaine. Nous organiserons ce chapitre en trois sections :

- la première section (6.1) concerne l'interprétation des résultats à l'issue des différents tests effectués;
- la deuxième section (6.2) présente les limites de notre étude ;
- et la troisième section (6.3), quelques pistes pour des recherches futures.

6.1 Interprétation des résultats

6.1.1 Rappel des résultats obtenus

Le tableau 6.1 ci-dessous présente une synthèse des résultats trouvés dans le chapitre précédent. Les informations qui en ressortent regroupent le rappel de l'intitulé de l'hypothèse (H_i) telle qu'émise initialement, le résultat basé sur le coefficient de régression (β_i) ainsi que pour finir, le statut de validation (confirmée ou rejetée).

Tableau 6.1. Synthèse des résultats des tests d'hypothèses

Hi	Intitulé de l'hypothèse	Coefficient de régression (β)	Statut de l'Hi
<i>Les liens entre les variables du CS et l'EO</i>			
H1	Le soi collectif des employés a un impact positif sur leur EOA.	($\beta = 0,14^*$)	Confirmée
H2	Le concept de soi individuel des employés a un impact positif sur leur EOC		
H2a	Si on considère l'EOC-HiSac	($\beta = - 0,03$; n.s.)	Rejetée
H2b	Si on considère l'EOC-LoAlt	($\beta = - 0,27^{***}$)	Rejetée
H3	Le soi relationnel des employés a un impact positif sur leur EON.	($\beta = 0,13^\dagger$)	Confirmée
H4	Le soi collectif des salariés a un impact positif sur leur EON.	($\beta = 0,03$; n.s.).	Rejetée
<i>Les modérations</i>			
H5	Le soi collectif modère la relation entre la JP et l'EOA, de telle manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi collectif est plus élevé.		
H5a	Si on considère la JPP	($B = 0,17$; n.s.)	Rejetée
H5b	Si on considère la JPA	($B = 0,02$; n.s.)	Rejetée
H6	Le soi individuel modère la relation entre la JD et l'EOC de telle manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi individuel est plus élevé.		
H6a	Si on considère l'EOC – HiSac	($B = - 0,05$; n.s.)	Rejetée
H6b	Si on considère l'EOC – LoAlt	($B = 0,16$; n.s.)	Rejetée
H7	Le soi relationnel modère la relation entre la JIP et l'EONde telle manière que ce lien est plus fort pour les employés dont le soi relationnel est plus élevé.	($B = 0,00$; n.s.)	Rejetée

[†] $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$; CS = concept de soi ; EO = engagement organisationnel

L'examen de ce tableau montre que seulement 2 hypothèses sur les 5 concernant les liens directs entre les niveaux du soi et les dimensions de l'EO ont été confirmées. Quant aux modérations par le soi des relations entre les dimensions de la JO et les dimensions de l'EO, aucune des 5 ne s'est révélée significative. Nous commencerons par examiner les liens directs avant de discuter des liens de modération.

6.1.2 L'examen des liens directs et implications

L'examen des liens directs entre les niveaux du soi et les différentes composantes de l'EO ont constitué notre première démarche de traitement des hypothèses de notre recherche.

6.1.2.1 Le soi collectif et l'EOA

L'hypothèse H1 qui postulait un lien direct positif entre le soi collectif et l'EOA est soutenue par nos résultats. En d'autres mots, les employés qui associent leur identité à celle de leurs groupes d'appartenance les poussant à se définir davantage par rapport à cette identité collective, vont développer un engagement affectif plus élevé à leur organisation. Cette association directe entre le soi collectif et l'EOA est par ailleurs l'objet d'une proposition théorique de Johnson *et al.* (2010). Nos résultats viennent soutenir cette proposition.

En outre, il faut se rappeler que selon Johnson et Chang (2010), les mécanismes psychologiques qui sous-tendent l'EOA regroupent une identification et une internalisation des objectifs fixés qui accompagnent l'attachement émotionnel de ce type d'employés. Ainsi, les employés dont le soi collectif est plus saillant sont ceux qui sont plus susceptibles de s'identifier aux valeurs de l'organisation et d'en internaliser les objectifs. Sur le plan empirique, ce résultat rejoint celui de Johnson et

Chang (2006), qui ont démontré que le concept de soi collectif est significativement lié à l'EOA mais pas à l'EOC

6.1.2.2 Le soi individuel et l'EOC

Dans la deuxième hypothèse H2, on postulait un lien direct positif entre le soi individuel et l'EOC. Or, sachant qu'avec l'EOC, l'état d'esprit qui anime l'individu est caractérisé par les coûts qu'engendrerait le départ de l'employé de son entreprise (Meyer et Allen 1991; Herscovitch et Meyer, 2002), pour Meyer et Herscovitch (2001), il est clair que cette composante renvoie chez un employé, à la perception des investissements réalisés par lui au sein de l'organisation. Toutefois, comme cela a déjà été relevé, la question de la dimensionnalité de l'EOC a été remise en cause depuis les travaux de McGee et Ford (1987). En effet, les chercheurs qui travaillent sur l'EO considèrent que HiSac serait davantage liée aux sacrifices perçus tandis que LoAlt renverrait à l'absence d'alternatives d'emplois. Aussi, en lien avec ce point, nous avons envisagé l'hypothèse H2 comme en fait la combinaison de deux sous-hypothèses étant donné les deux sous-dimensions HiSac et LoAlt de l'EOC. Ainsi, d'une part, nous avons examiné H2a pour le lien entre le soi individuel et l'EOC-HiSac. Cette sous-hypothèse n'a toutefois pas été soutenue au vu des résultats que nous avons trouvés. D'autre part, si les résultats obtenus pour H2b révèlent l'existence d'un lien significatif entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt, ce lien est toutefois contraire à nos prédictions, puisqu'il s'agit d'un lien négatif. Cette sous-hypothèse n'a donc pas été soutenue non plus.

Une explication potentielle de ce lien négatif entre le soi individuel et l'EOC-LoAlt est la suivante. Les employés qui se caractérisent par un soi individuel élevé puisqu'ils ont sont centrés sur le « je » privilégient l'action consciente, l'autonomie, et l'initiative (Brewer et Chen, 2007). Ils sont conscients de leurs habiletés et

compétences et valorisent ce qui peut leur permettre d'être différents ou meilleurs que les autres. Or, l'EOC-LoAlt renvoie à une dimension très passive de l'engagement où l'employé se sent contraint de rester dans son organisation de par les contraintes de son environnement : c'est l'absence d'opportunités qui détermine ici l'engagement. Il se pourrait donc que les employés qui se caractérisent par un soi individuel élevé ne peuvent pas/ne veulent pas se percevoir comme contraints ou déterminés de cette façon par leur environnement, ce qui expliquerait le lien négatif observé entre ces deux variables.

Notons par-ailleurs, que dans leur examen du soi individuel, Johnson et Chang (2006) traitent l'EOC, dans son entièreté plutôt que de considérer ses sous-composantes HiSac et LoAlt. Dans cette démarche, ces auteurs parviennent à montrer qu'il existe un lien significatif positif entre le soi individuel et l'EOC. A titre d'information complémentaire, nous avons donc tenté de reproduire leurs résultats en refaisant les analyses avec une variable unidimensionnelle de l'EOC (c'est-à-dire en combinant les deux sous-dimensions HiSac et LoAlt en une seule variable), mais le lien direct entre le soi individuel et l'EOC n'était pas significatif dans ce cas-là.

6.1.2.4 Le soi relationnel, le soi collectif et l'EON

La troisième hypothèse postulait l'existence d'un lien positif entre le soi relationnel et l'EON (H3) et la quatrième, entre le soi collectif et l'EON (H4). Or, pour rappel, notons que Johnson *et al.* (2010), au plan théorique considèrent que même si l'EOA et l'EON ont en commun le souci et le partage des intérêts communs, les sources de motivation pour ces deux types d'engagement sont différentes.

Or, concernant H3, il s'agit de démontrer que l'identité que des employés acquièrent des rapports qu'ils entretiennent avec les membres influents de l'organisation,

augmente leur engagement à celle-ci par des sentiments de loyauté ou d'obligation créés par ces liens. Ainsi, parmi les propositions théoriques qu'ils ont avancées, Johnson *et al.* (2010) envisagent que le soi relationnel contribue au développement de l'engagement normatif à l'égard d'une personne influente (ex. le superviseur). Toutefois, puisque dans notre étude nous examinons les liens à l'organisation, nous avons extrapolé cette proposition à l'engagement « organisationnel » normatif (EON) plutôt qu'à l'engagement à un individu particulier. Dans les conditions définies par ce projet, l'hypothèse H3 est soutenue au vu des résultats obtenus ($\beta = 0,13^{\dagger}$). Il s'agit de la première étude, à notre connaissance, à mettre en évidence un lien significatif entre le soi relationnel et l'engagement normatif. Cela représente donc une contribution importante à la littérature scientifique sur le sujet.

Pour ce qui est de H4, il s'agit de démontrer que le soi collectif a bien un impact positif sur l'EON. Selon cette hypothèse, les employés dont l'identité est associée à celle de leur groupe d'appartenance vont accroître leur degré d'engagement à l'organisation via des sentiments d'obligation ou de loyauté résultant des normes socialement établies. Autrement dit, l'individu dont l'identité au groupe est plus élevée s'attache à son organisation par devoir, par obligation ou par loyauté puisque dans ces conditions, il ne risque ni de décevoir, ni de trahir. Ainsi, tel qu'évoqué par la toute première proposition énoncée par Johnson *et al.* (2010), le soi collectif contribuerait à développer l'EON. Toutefois, le test de cette hypothèse dans notre étude ne soutient pas la relation entre le soi collectif et l'EON.

Par ailleurs, l'évocation de ces deux liens en rapport avec l'EON à notre avis, s'avère constructive en soi étant donné certaines considérations théoriques ou empiriques. Pour rappel nous mentionnions par exemple au chapitre 3, à partir des résultats de la méta-analyse de Meyer *et al.* (2002), que la forte corrélation méta-analytique observée ($\rho = 0,63$) entre l'EOA et l'EON était la preuve d'un chevauchement évident entre ces deux variables. Et, la question de la distinction entre l'engagement

affectif et l'engagement normatif a été plusieurs fois posée dans la littérature sur l'engagement organisationnel. Le présent résultat contribue à démontrer que, même si conceptuellement très proches, l'engagement affectif et l'engagement normatif ne se développent pas de la même manière. L'engagement affectif (EOA) est relié au soi collectif, alors que l'engagement normatif (EON) est relié au soi relationnel, et non pas au soi collectif. Ce faisant, notre étude soutient l'existence des deux dimensions distinctes qui, même si elles partagent certains points communs, reposent sur un état psychologique différent.

Pour pousser ce raisonnement plus loin, nous avons également examiné dans quelle mesure le soi relationnel était un prédicteur unique de l'EON ou si, il prédisait également l'EOA. Les résultats présentés à l'Annexe B montrent que si le soi collectif est un prédicteur unique de l'EOA dans la présente étude, le soi relationnel semble un prédicteur significativement positif non seulement de l'EON, mais aussi de l'EOA.

6.1.3 L'évaluation des liens de modération et implications

Nous avons postulé que le concept de soi modèrerait les relations entre la JO et l'EO. Toutefois ces hypothèses de modération n'ont pas été soutenues dans la présente étude. Rappelons que nous étions les premiers à tester l'effet modérateur des niveaux du soi sur les relations entre les composantes de la JO et les composantes de l'EO.

6.1.3.1 L'examen de la modération par le soi collectif de la relation entre la justice procédurale (passive et active) et l'EOA

Dans l'examen des liens de modération par le soi collectif entre la JP (passive et active) et l'EOA, on envisageait au chapitre 3 que les employés dont l'identité au groupe est plus saillante (i.e. qui se définissent par leurs attachements à des groupes)

seraient particulièrement sensibles aux informations reçues dans le cadre des procédures. De plus, d'après Johnson et Chang (2008), les perceptions de justice procédurale des employés influenceraient leur EOA dans la mesure où de cette façon, des échanges sociaux positifs entre l'employé et l'organisation de façon générale se développeraient davantage. Toutefois, notre examen de la sous-hypothèse H5a testant la modération par le soi collectif de la relation entre la justice procédurale passive (JPP) et l'EOA s'est avérée non significative. Le même résultat non concluant a également été observé pour la sous-hypothèse H5b impliquant le lien de modération par le soi collectif de la relation entre la justice procédurale active (JPA) et l'EOA.

6.1.3.2 L'examen de la modération par le soi individuel de la relation entre la justice distributive et l'EOC

Nous avons vu au chapitre 3 qu'au niveau du soi individuel, l'EOC de certains employés serait plus grand s'ils comblaient leurs besoins en motivation extrinsèque (liée aux récompenses, avantages et autres pratiques de rémunération monétaire offertes par les compagnies). Ce type d'employés serait donc potentiellement plus sensible aux perceptions de justice distributive associée au partage équitable des récompenses en fonction de l'effort fourni. Pour Johnson *et al.* (2008), il y aurait donc une probabilité que le soi individuel rende plus fortes les préoccupations de la JD. Toutefois, à cause de l'EOC, cette hypothèse a été examinée sous deux angles. D'une part, il fallait montrer à travers H6a que le soi individuel modère la relation entre la justice distributive (JD) et l'EOC-HiSac, et à travers H6b, que le soi individuel modère la relation entre la JD et l'EOC-LoAlt. Dans les deux cas, ces liens se sont avérés non significatifs.

6.1.3.3 L'examen de la modération par le soi relationnel de la relation entre la justice interpersonnelle (JIP) et l'EON

De même, nous avons noté au chapitre 3 que pour des employés dont le soi relationnel est plus saillant, l'accent serait mis sur la qualité des liens qu'ils développent avec leur entourage (collègues ou superviseur) à travers notamment les échanges interpersonnels et contribuerait à accroître leur EON. Par ailleurs, on s'attendrait à ce que ce type de salariés soit plus sensible à des perceptions de JIP étant donné qu'ils y trouvent leur enracinement dans la qualité des échanges dyadiques. Ceci étant, la modération par le soi relationnel de la relation entre la JIP et l'EON est la dernière hypothèse que nous avons testée. Elle correspond à l'hypothèse H7 qui, elle aussi a été rejetée. Or, de ce que nous avons obtenu comme résultats, le soi relationnel des employés de notre échantillon n'a finalement aucun effet sur la relation qui existerait entre la perception de justice découlant des interactions entre individus (Bies, 2001), exemple à travers les feedbacks, et l'attachement à l'organisation via un supérieur hiérarchique (Moorman, 1991).

Pour conclure sur cette partie, on peut avancer que le fait que les liens de modération ne soient pas démontrés peut simplement traduire que les niveaux du soi ne semblent pas influencer la lecture que nos participants-employés se font de leur environnement (i.e., leurs perceptions de justice). En effet dans le cas par exemple de l'étude de la relation entre le soi collectif et l'EOA, notre recherche montre que le côté du soi qui est plus sensible aux intérêts de groupe, augmente l'attachement à l'organisation des étudiants de notre échantillon en tant qu'employés. En outre, tous les liens directs testés entre les composantes de la JO et de l'EO se sont révélés significatifs à l'exception de la JD et de l'EOC-LoAlt. Ceci traduit le fait que les perceptions de la JO jouent un important rôle dans l'EO de nos participants. Cependant, on constate que dans leurs travaux, Johnson et Chang (2006) parviennent à démontrer que le

concept de soi modère les relations entre l'EO et ses conséquences, particulièrement en ce qui concerne les comportements de citoyenneté organisationnelle (CCO).

De ce qui précède, nous notons quelques contributions de notre recherche à la littérature existante. Nous avons en effet pu montrer que l'identité relationnelle des salariés, i.e. l'identité née des rapports que les salariés, au sein des relations dyadiques peuvent entretenir avec des personnes influentes à l'instar de leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs collègues de travail (Skitka, 2003), a un impact positif sur leur EON. Or, il s'agit de la première étude, à notre connaissance, à prouver l'existence d'un lien significatif entre le soi relationnel et l'EON puisque cette relation n'a encore fait l'objet d'aucune étude empirique.

D'autre part, étant donné que nous n'avons pas pu établir de liens entre le soi collectif et l'EON, alors que le soi collectif corrèle avec l'EOA, cela tend à prouver d'une certaine façon que ces deux composantes seraient différentes l'une de l'autre. Toutefois, les liens significatifs observés tant entre le soi relationnel et l'EON qu'entre le soi relationnel et l'EOA (voir analyse complémentaire réalisée et présentée en annexe B) vient nuancer cette affirmation, en montrant que ces deux dimensions « partagent » ce prédicteur.

Par ailleurs, le lien significatif entre le soi individuel et l'EO-LoAlt vient s'ajouter à l'argumentation qui veut que chaque forme d'engagement soit liée à un niveau donné du concept de soi. En outre, nous avons aussi contribué à montrer que le concept de soi est un prédicteur direct important des différentes dimensions de l'EO puisqu'en effet, la recherche a très peu examiné jusqu'ici le rôle des prédicteurs individuels en ce qui concerne l'EO des employés.

D'une manière générale, notre travail prouve qu'à chaque niveau d'identité ou niveau du soi, correspond bien un type d'engagement particulier. Au plan pratique, ces

résultats aideraient possiblement les entreprises à maximiser leur potentiel face à la compétition assumant qu'elles prennent le soin d'associer, pour tout employé doté d'une identité particulière, un poste pour lequel degré d'EO de celui-ci serait maximal ou avantageux. La recherche, d'après Johnson et Chang (2006) a tout intérêt à ce que des études de ce genre i.e. impliquant les relations causales entre le concept de soi et l'EO soient menées. Ainsi, suivant l'illustration faite par ces auteurs, pour un employé dont le soi individuel est le plus élevé, par exemple, il est très probable que celui-ci reste attaché à l'organisation aussi longtemps que cela n'entraîne pas de pertes dans les investissements qu'il aura réalisés ou tant qu'il n'existe pas d'alternatives d'emplois plus favorables.

Concernant particulièrement le lien positif qui a été trouvé entre le soi collectif et l'EOA et en nous référant à Bergami et Bagozzi (2000), on atteste que pour les employés qui s'identifient au groupe, l'EOA est l'élément déterminant par lequel des ces derniers accepteraient exemple de travailler bénévolement pour le compte des organisations dont ils sont membres ou à adopter des des comportements altruistes. La valeur ajoutée pour les ressources humaines lors des processus de dotation serait de considérer avec acuité, les profils des candidats orientés vers des résultats positifs, voire une culture d'entreprise ou du groupe.

Une autre implication si on part du lien positif entre le soi relationnel et l'EON dans nos travaux, c'est celle d'intégrer l'identité relationnelle des employés à travers la prise en considération des besoins de leurs familles pour espérer augmenter l'EON de ces derniers. Pour Allen T. D. (2001) en effet, les employés qui sont moins soutenus par leur employeur dans les décisions impliquant leur famille (conflit travail/famille), ont un faible niveau d'EO et une plus grande intention de quitter leur emploi. À ce propos, nous avons aussi tenu compte des propositions de Cartwright et Holmes (2006) qui notent que de plus en plus, pour les salariés, les valeurs d'amitiés fortes au travail ont désormais plus d'importance que des gains substantiels en « argent ».

Aussi, proposent-ils que les entreprises trouvent désormais un équilibre dans la satisfaction des besoins de leurs employés en créant un environnement de travail qui encourage par exemple leurs salariés à respecter leurs engagements familiaux (ex. à travers la conciliation travail/famille).

6.2 Les limites de l'étude

Comme tout travail de recherche, des limites associées à ce projet peuvent être notées. D'une part, les 214 sujets qui ont constitué notre échantillon de recherche appartenaient à plusieurs secteurs d'activité de plusieurs entreprises différentes. Au niveau de la validité externe, dans ces conditions, il serait difficile de généraliser nos résultats puisque diverses caractéristiques de ces différents marchés du travail auraient pu influencer les réponses de façon positive ou négative. Notre échantillon est en effet constitué d'étudiants salariés dont le cumul des postes occasionnels (14%) et ceux à temps partiels (47,7%) représente la majorité des postes occupés par ceux-ci (61,7%). On peut donc présumer que le degré d'EO de ce type d'employés au statut précaire ne sera pas aussi élevé que celui des salariés permanents. On se doute que la probabilité de faire carrière au sein de la même organisation est parfois hypothétique et peut justifier que ces employés soient à la recherche d'emplois alternatifs potentiellement avec de meilleures perspectives de travail. La notion d'EO dans ces conditions se révèle moins saillante pour nos employés-participants que pour des employés plus traditionnels. Par-ailleurs, la tranche d'âge des 18-25 ans représentant plus de la moitié de notre échantillon (56,5%), on peut se douter que les choix en terme d'emploi ne soient pas clairement définis chez ces jeunes.

En ce qui concerne les liens de modération, nous n'avons été en mesure de démontrer aucun d'entre eux. Toutefois, ce résultat ne serait pas surprenant si on se réfère à McClelland et Judd (1993). Ces derniers reconnaissent la difficulté de détecter des effets

de modération à partir d'études non expérimentales, qui se font en dehors des laboratoires et sont par conséquent à l'origine de variances plus faibles. Ces auteurs recommandent donc de faire plusieurs tentatives de tests de modérations avant de conclure qu'ils n'ont aucun effet (Zedeck, 1971, cité par Clelland et Judd, 1993).

D'autres limites concernent celles associées aux études transversales, le type de recherche que nous avons réalisé pour ce travail. Pour rappel, celles-ci, d'après Fortin (2010) ont pour but de décrire la fréquence d'un événement ou d'un comportement dans une population à un moment donné à l'aide notamment des questionnaires. Outre l'avantage de collecter des données auprès d'un grand nombre de personnes, ce type de recherche comporte quelques inconvénients. Parmi ceux-ci, l'auteure décèle une difficulté certaine à mesurer les changements qui pourraient être intervenus dans les variables étudiées en plus d'être difficilement en mesure « d'établir des relations de cause à effet à partir des données recueillies » (Fortin, 2010, p.302). De son côté, Lacouture (2000, p.387) fait le lien entre la régression multiple et la difficulté d'établir « un lien de causalité entre les variables indépendantes et la variable dépendante ». Exemple le lien entre l'âge et l'EOA, s'il était établi ne signifierait pas forcément que l'âge détermine l'EOA des employés, mais probablement que les deux variables ont simplement une forte corrélation. Il est donc impossible de parler de liens de cause à effet sur base des données de la présente étude.

Par ailleurs, le fait que les mêmes individus répondent à toutes les mesures des variables, même si entre elles peuvent exister différentes associations, augmente le biais de variance commune.

Un autre problème potentiel associé à ce projet concerne les dimensions de la JO qui ont émergé de nos données sur base des mesures utilisées de Colquitt (2001) en lien avec la littérature de ce concept. Au lieu des 3 dimensions de départ de la JO que nous avons postulées (procédurale, distributive et interactionnelle), les résultats de nos AFE ont révélé quatre facteurs distincts (la justice procédurale passive/JPP, la

justice distributive/JD, la justice procédurale active/JPA et la justice interpersonnelle/JIP). Toutefois, dans notre modèle d'analyse, la justice interactionnelle se substitue à la JIP, seule composante restante de cette dimension sur le dernier facteur (voir chapitre V). Même si ce découpage semble peu classique par rapport à la littérature existante, il a du sens conceptuellement et correspond à la façon dont nos sujets se représentent le concept de JO et ses sous-dimensions.

6.3 Les avenues de recherches futures

Les recherches futures devraient considérer de faire des enquêtes auprès des employés d'un même secteur d'activités par exemple. De cette manière, on éviterait de grandes dispersions dans les réponses tout en permettant une meilleure comparaison de celles-ci. On analyserait la synergie entre les variables pour juger leur amplification ou au contraire leur diminution dans ces conditions. Nous suggérons en plus, concernant les différents niveaux du soi, que des études futures se penchent plus en profondeur sur leur mesure étant donné que notre recherche a notamment révélé une valeur de l'alpha du soi collectif de 0,60.

Pour réduire les biais issus des problèmes de validité interne, nous pourrions envisager d'autres méthodes statistiques telles que des modèles d'équations structurelles. Ainsi faites, ces équations permettraient potentiellement d'expliquer la contribution de chaque variable du modèle en tenant compte des autres variables. Autrement dit, les équations structurelles aideraient à tenir compte des erreurs dans les mesures effectuées et à intégrer plusieurs variables dépendantes dans un même modèle. C'est de cette manière qu'on parviendrait à préciser la part explicative de chaque variable dans un modèle qui intègre à lui seul un ensemble de variables examinées.

Nos travaux se situant dans le cadre des recherches quantitatives de méthode hypothético-déductive, nous pourrions encourager à faire une recherche qualitative pour trouver une explication aux différentes modérations par le concept de soi entre les antécédents de l'EO et l'EO. D'une manière générale en ce qui concerne ces cas de modulation par le soi entre les antécédents de l'EO et l'EO, il n'existe pas à notre connaissance des résultats numériques permettant la généralisation des résultats à d'autres populations, une des caractéristiques des études déductives. Or, si on se fie à Fortin (2000, p.268), la recherche qualitative apporterait un début d'explication parce qu'elle permettrait « la compréhension approfondie et élargie d'un phénomène peu connu » étant donné que l'expérience de chaque individu diffère de celle de l'autre et n'est connue qu'à partir du moment où celle-ci est rapportée.

Alternativement, nous pourrions compléter, dans le cadre d'une étude longitudinale, les explications commencées dans ce projet. Nous soumettrions ainsi de nouveaux questionnaires quelques temps plus tard après cette étude (1 ou 2 ans) dans le but de comprendre l'évolution des perceptions de nos participants. Par-ailleurs, la recherche des liens entre le concept de soi et l'EO étant à un stade embryonnaire, il serait édifiant que d'autres études dans ce sens lui emboitent le pas. On pourrait ainsi explorer de nouvelles perspectives concernant notamment les effets de modulation du soi sur les liens entre d'autres antécédents de l'EO (ex. le POS) et l'EO. À part quelques spéculations, aucune étude n'y aurait été consacrée jusqu'ici à notre avis.

Bien que le lien direct entre le soi relationnel et l'EON s'est révélé significatif pour cette étude, nous encouragerons d'autres études à focaliser davantage dessus étant donné qu'il s'agit d'un premier résultat à ce sujet. En outre, sur la base des pistes de recherches futures mentionnées par Johnson et Chang (2006), nous suggérons aussi que des études empiriques examinant le lien entre le soi relationnel et des personnes influentes (superviseur ou collègue de travail), ou toute autre cible que l'organisation en tant que telle soient menées. Sachant que les cibles autres que l'organisation

peuvent varier, on pourrait par exemple s'intéresser aux liens entre le soi relationnel et l'engagement à la profession, aux syndicats et au travail via l'atteinte des objectifs et la mise en œuvre des politiques organisationnelles, au groupe de travail ou aux clients de l'entreprise (Meyer et Herscovitch, 2001; Bentein *et al.* 2000). En effet, selon Johnson et Chang (2006), lorsque l'engagement est directement orienté vers l'organisation, les comportements attendus sont prévisibles et dépendent de l'intensité du concept de soi auquel est soumis le travailleur. Ainsi, en nous basant sur les résultats que nous avons obtenus, on peut envisager que le soi collectif prédisposera à l'EOA des employés et le soi relationnel, à leur EON. Une avenue de recherche future édifiante serait donc de déterminer quel niveau du soi rend élevées les autres cibles (ex. l'engagement au syndicat, au métier, etc).

De même à partir des travaux théoriques de Johnson *et al.* (2010), on pourrait conduire des recherches empiriques afin de tester leur modèle d'EO des employés basé sur la motivation (motivation-based model of commitment). On vérifierait ainsi selon Johnson *et al.* (2010), que le soi relationnel (ou identité relationnelle) contribue d'une part à l'EOA lorsque les employés ont une motivation de type promotion focus plus forte. D'autre part, on vérifierait que le soi relationnel contribue à l'EON quand des employés ont une motivation de type prevention focus plus élevée.

Nous avons pu montrer à travers ce projet l'existence de liens qui à notre connaissance, n'ont pas encore été testés sur le plan empirique à savoir que, le soi relationnel exerce une influence sur l'EON des salariés et le soi individuel exerce un impact sur l'EOC-LoAlt. À ces deux contributions, on a confirmé que le soi collectif a un impact positif sur l'EOA. Ainsi, d'une manière générale, ces liens démontrent que chaque niveau du soi agit à un niveau spécifique de l'EO des employés. Toutefois, étant donné leur stade embryonnaire, il serait intéressant que des recherches étudiant les liens entre ces deux construits soient approfondies pour aider

les gestionnaires qui expérimentent les départs volontaires de leurs salariés compétents à y trouver un tremplin pour canaliser cette situation.

En outre, cela pourrait se révéler tout aussi pertinent si on examinait les liens entre les deux concepts au départ de cette étude dans l'autre sens i.e. l'influence des dimensions de l'EO sur les différents niveaux du concept de soi. Nous notons toutefois que Johnson et Chang (2006) ont testé ces liens dans le sens contraire à leur théorie de départ (ex. soi collectif vers l'EOA), aucune de ces interactions ne s'est avérée significative.

Une piste de recherche future substantielle serait, dans l'examen des liens de modération par le soi collectif dans les liens entre la JP et l'EOA, qu'on s'attarde de façon plus spécifique aux deux sous-dimensions de la justice procédurale (passive et active). L'analyse de nos données a en effet révélé une structure à deux dimensions formée de la JPP et la JPA, rejoignant ainsi les travaux de Karnas *et al.* (2002, p.143-144). Selon ces derniers, c'est davantage dans la sous-dimension JPP qu'on retrouve « les caractéristiques intrinsèques aux procédures qui sont plus susceptibles d'avoir un effet par elles-mêmes sur l'EA d'un employé envers son organisation ». En accentuant les efforts dans ce sens, on cernerait de façon encore plus pointue, les aspects de la JP en lien avec l'EOA.

Après avoir discuté dans ce chapitre des implications de notre étude, de ses limites et des pistes de recherches futures, nous terminons dans les lignes suivantes par la conclusion générale à travers les principaux points saillants de ce projet de recherche.

CONCLUSION

Nous avons comme objectif pour ce mémoire, de mettre en évidence les liens entre les trois niveaux du concept de soi selon Brewer et Gardner (1996) et les trois variables de l'EO selon le TCM d'Allen et Meyer (1990, 1991). Un échantillon de 214 répondants tous étudiants de l'UQAM nous a permis de faire des analyses statistiques préliminaires (analyses en composantes principales/ACP et calcul des alphas) ainsi que des tests d'hypothèses (analyses corrélationnelles et régressions multiples). Cette démarche visait à vérifier et expliquer les liens entre les niveaux du soi et l'EO, mais aussi à examiner les modérations par les niveaux du soi, des relations existant entre la JO et l'EO.

Nous sommes parvenue à démontrer, 1) que le concept de soi collectif a un impact positif sur l'EOA des employés, résultat qui confirme celui de Johnson et Chang (2006) et aussi va dans le sens de ce qui a été proposé par Johnson *et al.* (2010). Ensuite, nous montrons que, 2) le soi individuel des salariés a un impact négatif sur leur EOC-LoAlt. Ce résultat représente une contribution à la recherche dans la mesure où, à notre connaissance, bien qu'ayant été envisagé à travers une proposition théorique de Johnson *et al.* (2010), ce lien n'a jusqu'ici fait l'objet d'aucun test statistique. Finalement, nous montrons que 3) le soi relationnel a un impact positif sur l'EON. Ce lien représente aussi une contribution de notre travail à la recherche puisqu'à notre connaissance, nous sommes les premiers à le démontrer.

ANNEXE A

LES ÉCHELLES DE MESURES COMPLÈTES DES VARIABLES DE L'EO, DU CONCEPT DE SOI ET DE LA JO

A- L'engagement organisationnel (JO)

Engagement organisationnel affectif (EOA)

1. J'éprouve vraiment un sentiment d'appartenance à mon organisation
2. Mon organisation représente beaucoup pour moi
3. Je suis fier(e) d'appartenir à cette organisation
4. Je ne me sens pas affectivement attaché à mon organisation
5. Je n'ai pas le sentiment de " faire partie de la famille " dans mon organisation
6. Je ressens vraiment les problèmes de mon organisation comme si c'étaient les miens

Engagement organisationnel affectif (EON)

7. Il ne serait pas moralement correct de quitter mon organisation actuelle maintenant
8. Il ne serait pas correct de quitter maintenant mon organisation actuelle, même si j'y trouvais avantage
9. J'estime que je serais coupable si je quittais maintenant mon organisation actuelle
10. Je trahirais la confiance que l'on me fait si je quittais maintenant mon organisation actuelle
11. Si on m'offrait un poste dans une autre organisation, je ne trouverais pas correct de quitter mon organisation actuelle

12. Je ne quitterais pas mon organisation maintenant parce que j'estime avoir des obligations envers des personnes qui y travaillent

Engagement organisationnel affectif (EOC)

13. Je ne voudrais pas quitter mon organisation actuelle parce que j'aurais beaucoup à y perdre

14. Pour moi personnellement, quitter mon organisation actuelle aurait beaucoup plus d'inconvénients que d'avantages

15. Je continue à travailler pour cette organisation parce que je ne pense pas qu'une autre pourrait m'offrir les mêmes avantages

16. Je n'ai pas d'autre choix que de rester dans mon organisation actuelle

17. Je reste dans mon organisation actuelle parce que je ne vois pas où je pourrais aller ailleurs

18. J'estime mes possibilités de choix trop limitées pour envisager de quitter mon organisation actuelle

B- Le concept de soi

Le (concept de) soi individuel

21. Je profite des opportunités pour montrer que mes habiletés sont meilleures que celles des autres

22. J'ai un besoin important de savoir comment je me situe par rapport à mes collègues

23. Je rivalise souvent avec mes amis

24. Je me sens mieux quand je performe mieux que les autres

25. Je me demande souvent si je suis meilleur ou moins bon que les autres autour de moi

Le (concept de) soi relationnel

- 26. Si un ami avait un problème personnel, je viendrais l'aider même si je devais sacrifier mon temps ou mon argent
- 27. J'aime les amis qui sont des personnes chaleureuses et empathiques
- 28. Il est important pour moi que je respecte mes engagements envers les personnes significatives dans ma vie
- 29. S'occuper vraiment d'une autre personne telle qu'un(e) ami(e) proche ou un membre de ma famille est une chose importante pour moi
- 30. Le fait de savoir qu'un de mes proches reconnaît l'importance de mon rôle dans sa vie me donne le sentiment d'être une personne de valeur

Le (concept de) soi collectif

- 44. Il est important pour moi de faire une contribution importante aux organismes auxquels j'appartiens
- 45. Quand je suis impliqué(e) dans un projet collectif, je donne mon maximum pour que ce soit un succès
- 46. Je me sens fier(e) quand mon groupe/organisation performe bien, même si ce n'est pas grâce à moi
- 47. Je me sentirais honoré(e) si l'organisation ou le club dont je suis membre me demandait de les représenter à une conférence ou à une rencontre
- 48. Quand je fais partie d'une organisation, je me sens concerné(e) par l'organisation elle-même et non par les liens d'amitié avec ses membres

La justice organisationnelle (JO)

Les questions suivantes font référence aux procédures mises en œuvre dans votre entreprise (exemple de procédures : procédures d'évaluation de la performance, de sélection du personnel, de détermination des promotions, etc.). :

La justice procédurale

- 71. J'ai l'opportunité d'exprimer mon point de vue et mes sentiments au cours des procédures de prise de décision
- 72. Les procédures appliquées me permettent d'avoir de l'influence sur les résultats des décisions qui me concernent
- 73. Les procédures de prise de décision sont appliquées de façon cohérente à tous les salariés
- 74. Les procédures de prise de décision sont exemptes de biais
- 75. Les procédures de prise de décision sont basées sur des informations fiables et précises
- 76. Les procédures appliquées me permettent de contester les résultats des décisions prises
- 77. Les procédures de prise de décision respectent les règles de morale et d'éthique

La justice distributive

- 78. Dans ma nouvelle entreprise, les récompenses que je reçois reflètent mes efforts au travail
- 79. Mes rétributions correspondent au travail que je fournis
- 80. Les récompenses que je reçois reflètent mes contributions à l'entreprise

81. Les récompenses que je reçois sont justifiées au regard de ma performance

La justice interpersonnelle

Les propositions suivantes font référence à la personne qui a appliqué les procédures mentionnées ci-dessus. Cette personne,

82. Me traite poliment

83. Me traite avec dignité

84. Me traite avec respect

85. Fait des remarques déplacées ou tient des propos injurieux à mon égard

La justice informationnelle

Les propositions suivantes font référence à la personne qui a appliqué les procédures mentionnées ci-dessus. Cette personne,

86. Est sincère dans ses communications avec moi

87. M'explique clairement et de façon complète les décisions prises concernant mon travail

88. Me donne des explications pertinentes et sensées à chaque fois que cela est nécessaire

89. Me communique les informations dont j'ai besoin au moment opportun

90. Adapte sa communication à mes propres besoins

ANNEXE B

ANALYSE COMPLÉMENTAIRE DE L'EXAMEN
DU LIEN ENTRE LE SOI RELATIONNEL ET L'EOA

Tableau B.1. Résultats des régressions du lien entre le soi relationnel et l'EOA

	EOA			
	<i>B</i>	Écart-type	β	<i>p</i>
<i>Variables de contrôle</i>				
Sexe	- 0,14	0,13	- 0,07	0,28
Âge	- 0,00	0,09	- 0,00	1,00
Ancienneté	0,00	0,00	- 0,33	0,00
<i>Effet direct</i>				
Soi Relationnel	0,28	0,10	0,13	0,065

† $p < 0,1$; * $p < 0,05$; ** $p < 0,01$; *** $p < 0,001$, $R^2 = 0,114$

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., Meyer J. P. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Allen T. D. (2001). Family-Supportive work environments : the role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 414-435.
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes : test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285.
- Ashforth, B. E. & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*. 14(1), 20-39.
- Autin, F. (2010). *La théorie de l'identité sociale de Tajfel et Turner. Préjugés et stéréotypes.* Tiré de <http://www.prejuges-stereotypes.net/espaceDocumentaire/autinIdentiteSociale.pdf> >.
- Avolio, B. J., Bass, B. M. & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Bar-Hayim, A. & Berman, G. S. (1992). The dimensions of organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 13, 379-382.
- Bariaud, F. (2006). Le self-perception profile for adolescents (SPPA) de S. Harter. Un questionnaire multi dimensionnel d'évaluation de soi. *OSP revue org.*, 35(2), 1-10.
- Bass, B. M. (1985). Leadership : Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.

- Beaud, J. P. (2009). L'échantillonnage. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale. De la problématique à la collecte des données*, 5^{ème} édition, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Beaumard, P., Donada, C., Ibert, J. & Xuereb, J. M. (2007). La collecte des données et la gestion de leurs ressources. Dans *Méthode de recherche en management*, 3^{ème} édition, Paris : Dunod.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66 (1), 32-42.
- Bentein, K., Vandenberghe, C. & Stinglhamber, F. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), 133-157.
- Bentein, K. (2002). *Employee Commitment in the Workplace : Extension to Multiple Foci and Examination of Change Processes*. Ph.D. Université catholique de Louvain, Belgique.
- Bentein K., Vandenberghe, C. & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Revue de gestion des ressources humaines*, (53), 69-79.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., Vandenberg, R. & Stinglhamber, F. (2005). The role of change in the relationship between commitment and turnover : a latent growth modeling approach. *Journal of Applied Psychology*, 90(3), 468-482.
- Bergami, M. & Bagozzi, R. P. (2000). Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization. *British Journal of Social Psychology*, 39, 555-577.
- Bies, R. J. (2001). *Research in personnel and human resources management*. Récupéré le 06 Janvier 2016 de <[https://books.google.fr/books?id=y8brCQAAQBAJ&pg=PA303&dq=Bies+\(2001\)+interpersonal+justice&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi54-upjZbKAhXBGR4KHWkeAF0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=Bies%20\(2001\)%20interpersonal%20justice&f=false](https://books.google.fr/books?id=y8brCQAAQBAJ&pg=PA303&dq=Bies+(2001)+interpersonal+justice&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi54-upjZbKAhXBGR4KHWkeAF0Q6AEIKTAA#v=onepage&q=Bies%20(2001)%20interpersonal%20justice&f=false)>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. New York : Wiley. Récupéré le 16 juillet 2016 de <https://books.google.fr/books?hl=fr&lr=&id=qhOMLscX-ZYC&oi=fnd&pg=PA2&dq=blau,+1964&ots=zzbXCt4svS&sig=0fkoFVCVQPBxxx-_fl25UB3zBA#v=onepage&q=blau%2C%201964&f=false>

- Bommer, W. H., Brouer, R. L., Dulebohn, J. H., Ferris, G. R. & Liden, R. C. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of Leader-Member Exchange : integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715-1759.
- Brewer, M. B. & Wardner, W. (1996). Who is this 'We' ? Levels of collective identity and self-representations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(3), 83-93.
- Brewer, M. B. (2001). The many faces of social identity : implications for political psychology. *Political Psychology*, 22(1), 115-125.
- Brewer, M. B. & Chen, Y.-R. (2007). Where (who) are the collectives in collectivism ? Toward conceptual clarification of individualism and collectivism. *Psychological Review*, 114(1), 133-151.
- Brinthaup, T. M. & Lipka, R. P. (1992). Reporting about the Self : Issues and implications. In Brinthaup, T. M. et Lipka, R. P. (Eds.). *The self, definitional and methodological issues* (pp.137-171). Albany : State University of New York Press. Tiré de <https://books.google.ca/books?id=Pw8JEDXgtG0C&pg=PA45&lpg=PA45&dq=william+james+1890+self+concept&source=bl&ots=fcTgU3zZS9&sig=bFY0suBVfSp9nFYZvCs4YDeNH7o&hl=fr&sa=X&sqi=2&ved=0CFMQ6AEwBWoVChMI2tS8v7anyAIViRgeCh1oawjL#v=onepage&q=william%20james%201890%20self%20concept&f=false>
- Brown, R. B. (1996). Organizational commitment : clarifying the concept and simplifying the existing construct typology. *Journal of Vocational Behavior*, 49(42), 230-251.
- Bryman, A. & Bell, E. (2003). *Business research methods*, (1st ed.). New York : Oxford University Press.
- Buchanan II, B. (1974). Building organizational commitment : the socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4), 533-546.
- Camerman, J., Stinglhamber, F. & Vandenberghe, C. (2002). Justice et engagement affectif, un examen du rôle médiateur de la confiance. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 8(2), 115-135.
- Carmines, E. G. & Zeller, R. A. (1979). *Reliability and validity assessment*, Beverly Hills: Sage Publications. Sage University Papers.

- Caron, I., Ben Ayed, A. K. & Vandenberghe, C. (2013). Régimes collectifs de rémunération variable, justice organisationnelle et engagement. *Relations industrielles | Industrial Relations*, 68(1), 95-119.
- Cartwright, S. & Holmes, N. (2006). The meaning of work : the challenge of regaining employee engagement and reducing cynicism. *Human Resource Management Review*, 16, 199-208.
- Chan, S. (2013). 'I am King' : financialisation and the paradox of precarious work. *The Economic and Labour Relations Review*, 24(3), 362-379.
- Charrière-Petit, S. & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche. Dans Thietart, R.A. (dir.), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris : Dunod.
- Chevrier, J. (2009). La spécification de la problématique. Dans Gauthier, B. (dir.), *Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données*, 5^{ème} édition, Presses de l'Université du Québec : Québec.
- Cohen, A. (1991). Career stage as a moderator of the relationships between organizational commitment and its outcomes : a meta-analysis. *Journal of Occupational Psychology*, 64, 253-268.
- Cohen-Charash, Y. & Spector, P. E. (2001). The role of justice in organizations : a meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278-321.
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice : a construct validation of a mesure. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Cooper-Hakim, A. & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment : testing an integrative Framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241-259.
- Cossette, P. (2009). *Publier dans une revue savante : les 10 règles du chercheur convaincant*. Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Creusier, J. (2014). *Le rôle du bien-être au travail dans la relation satisfaction-implication*. Papier présenté à la conférence AGRH, Chester, Royaume Uni
- De Cremer, D., Tyler, R. T. & Den Ouden, N. (2005). Managing cooperation via procedural fairness: the mediating influence of self-other merging. *Journal of Economic Psychology*, 26, 393-406.

- Delobbe, N., Karnas, G., & Vandenberghe, C. (2002). *Développement des compétences*. Louvain-La-Neuve: Presses universitaires de Louvain, Belgique. Tiré de https://books.google.ca/books?id=wJqOGfkP2AwC&pg=PA143&lpg=PA143&dq=la+justice+procédurale+passive&source=bl&ots=oqTv3Hmb0l&sig=sGFCjLi3voxnq2_Zat5qFiaEZV&hl=fr&sa=X&sqi=2&ved=0ahUKEwjklDJ9ZPMAhVBuYMKHcUIDO4Q6AEIGzAA#v=onepage&q=la%20justice%20procédurale%20passive&f=false
- Doraï, M. (2005). Concept de soi, représentations et parcours scolaires d'enfants de migrants. Un exemple d'analyse de segmentation. *Groupe d'étude de psychologie* | « *Bulletin de Psychologie* », 4(478), 425-434.
- Drucker-Godard, C., Ehlinger, S., et Grenier, C. (2007). Validité et fiabilité de la recherche. Dans Thietart, R.A. (dir.) *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Paris : Dunod.
- Durand, C. (1997). *L'analyse de régression multiple*. Notes de cours, Université de Montréal, département de sociologie.
- Eagly, A. H., Johannesen-Schmidt, M.C., & Van Engen, M.L. (2003). Transformational, Transactional, and Laissez Faire Leadership Styles: A Meta Analysis Comparing Women and Men. *Psychological Bulletin*, 29(4), 569-591.
- Field, A. (2013). *Discovering statistics using, IBM SPSS statistics* (4th ed.). London : Sage
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Fortin, M. F. (2010). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (2è éd.). Coll : Johanne Gagnon. Montréal : Chenelière Éducation.
- Fowler-Floyd, J. Jr. (2009). *Survey Research Methods*, (4th ed.). California : Newbury Park, Sage publications.
- Gerstner, C. R. & Day, D. V. (1997). Meta analytic review of Leader-Member Exchange Theory: Correlates and Construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level, multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Golden, T. D. & Veiga, J. F. (2008). The impact of superior – subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19, 77-88.
- Gould-Williams, J. & Davies F. 2005. Using Social Exchange Theory to Predict the Effects of HRM Practice on Employee Outcomes: An Analysis of Public Sector Workers. *Public Management Review*, 7(1), 1-24.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432
- Griffeth, R. W., Logan, Jr., J. W. & Vecchio, R. P. (1989). Equity theory and interpersonal attraction. *Journal of Applied Psychology*, 74(3), 394-401.
- Guérin, G., Carrière, J. & Wils, T. (1999). Facteurs explicatifs de la démobilitation chez les diplômés universitaires récemment embauchés. *Relations Industrielles/Industrial Relations*, 54(4), 643-672.
- Guimond, S. (2010). *Psychologie sociale: Perspective multiculturelle*. Bruxelles : Mardaga.
- Hamachek, D. (1990). Evaluating self-concept and ego status in Erickson's last three psychological stages. *Journal of Counseling and Development*, 68, 677-683.
- Hayes, F. A. (2009). Beyond Baron and Kenny : statistical mediation analysis in the new millenium. *Communication monographs*, 76(4), 408-420.
- Herrbach, O. (2005). États affectifs et formes d'engagement. Analyse et conséquences pour le concept d'engagement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 11, 135-150.
- Hofhuis, J., Van Der Zee, K. I. & Otten, S. (2012). Social identity patterns in culturally diverse organizations : the role of diversity climate. *Journal of Applied Psychology*, 42(4), 964-989.
- Hogg, M. A., Terry, D. J. & White, K. M. (1995). A Tale of two theories : a critical comparison of identity theory with social identity theory. *Social*

Psychology Quaterly, 58(4), 255-269.

- Hogg, M. A. & Terry, D. J (2000). Social identity and self categorization processes in organizational contexts. *Academy of Management Review*, 25(1), 121-140.
- Hrebiniak, L. G & Alutto, J. A (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17, (4), 555-573.
- Huberman, A. M. & Miles, M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives : recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles : De Boeck-Wesmael.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W. & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective and moral commitment on the withdrawal process : an evaluation of eight structural equation models. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951-995.
- Johnson, R. E. & Chang, C. H. (2006). "I" is to continuance as to "We" is to affective: the relevance of the self-concept for organizational commitment. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 549-570.
- Johnson, R. E., Selenta, C. & Lord, R. G. (2006). When organizational justice and the self-concept meet : consequences for the organization and its members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 99, 175-201.
- Johnson, R. E. & Chang, C. H. (2008a). Relationships between organizational commitment and its antecedents: employee self-concept matters. *Journal of Applied Social Psychology*, 38(2), 513-541.
- Johnson, R. E., Chang, C. H. & Yang, L. Q. (2010). Commitment and motivation at work : the relevance of employee identity and regulatory focus. *Academy of Management Review*, 35(2), 226-245.
- Joo, B.-K. (2010). Organizational commitment for knowledge workers : the roles of perceived organizational learning culture, Leader-Member exchange quality and turnover intention. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 69-85.
- Jum C. Nunnally (1975). Psychometric theory. 25 years ago and now. *Educational Researcher*, 4(10), 7-14+19-21
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and social organization : a study of commitment mechanisms in utopian communities. *American Sociological Review*, 33(4), 499-517.

- Kelman, H. (1958). Compliance, identification, and internalization three processes of attitude change. *Conflict Resolution*, 2(1), 51-60.
- Kent, A. & Chelladurai, P. (2001). Perceived transformational leadership, organizational commitment, and citizenship behavior : a case study in intercollegiate athletics. *Journal of Sport Management*, 15, 135-159.
- Kim, B. C., Lee, G. & Carlson, K. D. (2010). An examination of the nature of the relationship between Leader-Member-Exchange (LMX) and turnover intent at different organizational levels. *International Journal of Hospitality Management*, 29, 591-595.
- Klein, H. J., Molloy, J. C. & Brinsfield, C. T. (2012). Reconceptualizing workplace commitment to redress a stretched construct : revisiting assumptions and removing confounds. *Academy of Management Review*, 37(1), 222-238.
- Klein, H. J., Cooper, J. T., Molloy, J. C. & Swanson, J. A. (2014). The assesement of commitment : advantages of a unidimensionnal target free approach. *Journal of Applied Psychology*, 99(2), 222-238.
- Kleinginna, P. R. & Kleinginna, A. M. (1981). A categorized list of motivation definitions, with a suggestion for a consensual definition. *Motivation and Emotion*, 5(3), 263-292.
- Lacouture, Y. (2000). Les méthodes d'analyse multivariée. Dans Vallerand, R. J. et Hess, U. (eds). *Méthodes de recherche en psychologie*, pp. 377-436. Montréal : G. Morin.
- L'Écuyer, R. (1975). *La genèse du concept de soi : Théories et recherches*. Université de Sherbrooke : Éditions Naaman.
- LePine, J. A., Erez, A. & Johnson, D. E. (2002). The nature and dimensionality of organizational citizenship behavior : a critical review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, vol.57, n°1, pp.52-65.
- Leyens, J. P. & Scaillet, N. (2012). *Sommes-nous tous des psychologues? (1 ère ed.)*. Mardaga, coll. « Psy individus, groupes, cultures. ISBN : 978-2-8047-0101-7. Tiré de <https://books.google.ca/books?id=IVeVAQAAQBAJ&pg=PA115&lpg=PA115&dq=qui+est+henri+tajfel&source=bl&ots=tmmTJk3Diq&sig=UwWaqIBb0ppqllB07TvI-2kX5zM&hl=fr&sa=X&ved=0CDoQ6AEwBGoVChMIItqeE58ySyAIVgx>

OSCh3jEg_H#v=onepage&q=qui%20est%20henri%20tajfel&f=false

- Licata L. (2007). La théorie de l'identité sociale et la théorie de l'auto-catégorisation : le Soi, le groupe et le changement social. *Revue électronique de psychologie sociale*, (1), 19-33.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T., & Wayne, S. J. (1997). Leader-Member Exchange Theory: the past and potential for the future. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 15, 47-119.
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les cahiers de la recherche CLAREE* (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises), UPRESA CNRS 8020.
- Marchand, C. & Vandenberghe, C. (2014). Envergure du poste et engagement : le rôle modérateur du soutien et des relations avec le supérieur. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 69(3), 621-644.
- Markus, H. & Wurf, E. (1987). The dynamic self-concept : a social psychological perspective. *Annual Review of Psychology*, 38, 299-337.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (1991). Culture and the self : implications for cognition, emotion and motivation. *Psychological Review*, 98(2), 224-253.
- Markus, H. R. & Kitayama, S. (2010). Culture and selves : a cycle of mutual constitution. *Perspectives on Psychological Science*. 5(4), 420-430.
- Marsh, H. W. & Shavelson, R. (1985). Self-concepts : its multifaceted, hierarchical structure. *Educational Psychologist*, 20(3), 107-123.
- Martinot, D. (2001). Connaissance de soi et estime de soi : ingrédients pour la réussite scolaire. *Revue des sciences de l'éducation*, 27(3), 483-502.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Maxwell, J. A. (2009). *La modélisation de la recherche qualitative : une approche interactive* (traduit de l'anglais par Marc-Henry Soulet). Fribourg : Ed. universitaires de Fribourg, Res Socialis. Tiré de

https://books.google.ca/books?id=bb_e9LUBqYIC&pg=PA129&lpg=PA129&dq=échantillonnage+par+convenance&source=bl&ots=H1D_6Q2Idu&sig=aEFxO083YB9752dIFjGYJQX02BQ&hl=fr&sa=X&ved=0CCsQ6AEwAzgUahUKEwiszYjCspjJAhXMJh4KHQWhAu0#v=onepage&q=échantillonnage%20par%20convenance&f=false

- McClelland, G. H. & Judd, C. M. (1993). Statistical difficulties of detecting interactions and moderator effects. *Psychological Bulletin*, 114(2), 376.
- McGee, G. W. & Ford, R. (1987). Two (or more?) dimensions of organizational commitment: reexamination of the affective and continuance commitment scales. *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-642.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace : theory, research and application*. Thousand Oaks, California : Sage Publications, Inc.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance and normative commitment to the organization: a meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Meyer, J. P., Becker, T. E. & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation : a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89(6), 991-1007.
- Meyer, J. P. & Parfyonova, N. (2010). Normative commitment in the workplace: a theoretical analysis and reconceptualization. *Human Resource Management Review*, 20, 283-294.
- Minibaş-Poussard, J., & Le Roy J. (2013). Perceptions de justice et engagement organisationnel: le rôle modérateur de l'estime de soi organisationnelle. *Iletis-im*, (18).
- Monette, J. (2007) : *Manifestation du concept de soi chez des cégépiennes persévérantes dans leurs études* (D. Ps., Université de Sherbrooke, Québec, Canada). Tiré de <http://savoirs.usherbrooke.ca/bitstream/handle/11143/2779/NR37989.pdf?sequence=1>

- Moorman, R. H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship ? *Journal of Applied Psychology*, 76(6), 845-855.
- Moorman, R. H., Niehoff, B. P. & Organ, D. W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior : sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3), 209-225.
- Morrow, P. C. (1983). Concept redundancy in organizationnal research : the case of work commitment. *Academy of Management Review*, 3(3), 486-500.
- Motowildo, S. J., Borman, W. C. & Schmit, M. J (1997). A theory of individual differences in task and contextual performance, *Human Performance*, 10(2), 71-83.
- Mottaz, C. J. (1989). An analysis of the relationship between attitudinal commitment and behavioral commitment. *The Sociological Quaterly*, 30(1), 148-153.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L.W. (1982) : *Employee-organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York : Academic Press.
- Tiré de:
[<https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=f_FFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mowday+R.T.,+Porter+L.W.,+Steers+R.M.+\(1982\),+Employee-organization+linkages:+The+psychology+of+commitment,+absenteeism+and+turnover&ots=GiOuP8RfY9&sig=oCmpen_HZ5tYGzW546GlnhDN3tY#v=onepage&q&f=false>.](https://books.google.ca/books?hl=fr&lr=&id=f_FFBQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Mowday+R.T.,+Porter+L.W.,+Steers+R.M.+(1982),+Employee-organization+linkages:+The+psychology+of+commitment,+absenteeism+and+turnover&ots=GiOuP8RfY9&sig=oCmpen_HZ5tYGzW546GlnhDN3tY#v=onepage&q&f=false)
- Müller, J. & Djuatio, E. (s.d.). *Les effets de la justice procédurale et de la justice distributive sur l'employabilité et la satisfaction des salariés, modérés par le niveau d'engagement organisationnel*. Récupéré le 4 Janvier 2016 de [<http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/95-les-effets-de-la-justice-procedurale-et-de-la-justice-distributive-sur-lemployabilite-et-la-satisfaction-des-salaries-moderes-par-le-niveau-dengagement-organisationnel/download>](http://www.strategie-aims.com/events/conferences/2-xixeme-conference-de-l-aims/communications/95-les-effets-de-la-justice-procedurale-et-de-la-justice-distributive-sur-lemployabilite-et-la-satisfaction-des-salaries-moderes-par-le-niveau-dengagement-organisationnel/download)

- Neubert, M. J. & Halbesleben, K. (2014). Called to Commitment: An Examination of Relationships Between Spiritual Calling, Job Satisfaction, and Organizational Commitment. *Journal of Business Ethics*, 132, 859-872.
- Nunnally, J. C. (1975). Psychometric theory. 25 years ago and now. *Educational researcher*, 4(10), 7-14+19-21.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New Jersey: McGraw-Hill, Englewood Cliffs.
- Nystrom, P. C. (1990). Vertical exchanges and organizational commitments of american business managers. *Group and Organizational Studies*, 15(3), 296-312.
- Ölçer, F. (2015). The investigation of the relationship between organizational justice and turnover intention : the mediating role of organizational commitment. *Economic Computation and Economic Cybernetics .Studies and Research*, 49(3), p.223-241.
- O'Reilly, C. A. & Caldwell, D. F. (1980). Job choice : The impact of intrinsic and extrinsic factors of subsequent satisfaction and commitment. *Journal of Applied Psychology*, 65(5), pp. 559-565.
- O'Reilly, C & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Organ, D. W. & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, 48, 775-802.
- Paillé, P. (2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. Groupe d'études de psychologie | « *Bulletin de psychologie* », 6 (480), 705-711.
- Paillé, P. (2006). Les relations entre l'implication au travail, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de retrait. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 56, 139-149.
- Paillé, P. (2008). Citoyenneté, engagement, satisfaction et implication en contexte organisationnel. *Revue européenne de psychologie appliquée*, 58, 145-153.

- Pajares, F. & Schunk, D. H. (2002). Self and self belief in Psychology and education: A historical perspective. In J. Aronson (Ed.), *Improving academic achievement : impact of psychological factors on education* (pp.3-21). San Diego, CA : Academic Press.
- Parzefall, M.-R. (2010) & Salin, D. M. Perceptions and reactions to workplace bullying : A social exchange perspective. *Human Relations*, 63(6), 761-780.
- Paulus, P. B. (1989). *Psychology of group influence*. Hillsdale, NJ : Erlbaum Associate.
- Preacher, K. J. & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behaviour Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Pritchard, R. D. (1969). Equity theory: a review and critique. *Organizational Behavior and Human Performance*, 4, 176-211.
- Pradhan, S., & Pradhan, R. K. (2015). An Empirical Investigation of Relationship among Transformational Leadership, Affective Organizational Commitment and Contextual Performance. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 19(3), 227-235.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Purkey, W. W. (1970). *Self concept and school achievement*. Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall.
- Riketta, M. & Landerer, A. (2002). Organizational commitment, accountability and work behavior : a corretional study. *Social Behavior and Personality*, 30(7), 653-660.
- Robson, C. (2002). *Real world research* (2nd ed.). United Kingdom: Blackwell Publishing.
- Roussel, P. (2000). *La motivation au travail – concepts et théories*. Manuscrit à paraître dans « Les grands auteurs en GRH », ouvrage collectif coordonné par Pierre Louart. Paris : Éditions EMS, collection Références.
- Roussel, P. et Wacheux, F. (2005). *Management des ressources humaines : Méthodes*

de recherches en sciences humaines et sociales. Bruxelles : Éditions De Boeck.

- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 54-67.
- Royer, I. & Zarlowski, P. (2007). Échantillon(S). Dans Thietart, R.A. (dir), *Méthodes de recherche en management*, 3ème édition, Dunod : Paris.
- Saint-Michel, S. & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés : le genre du leader a-t-il un impact ? *De Boeck Supérieur|« @ GRH »*, (1), 13-38.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986). When managers decide not to decide autocratically : an investigation of Leader-Member Exchange and decision influence. *Journal of Applied Psychology*, 71(4) 579-584.
- Scholl, R. W. (1981). Differentiating organizational commitment from expectancy as a motivating force. *Academy of Management Review*, 6(4), 689-699.
- Sedikides, C., Toguchi, Y. & Gaertner, L. (2003). Interpersonal relations and group processes : pan cultural self-enhancement. *Journal of personality and social psychology*, 84(1), 60-79
- Sekaran, U. (2003). *Research methods for business: A skill building approach*, (4th ed.). United States of America : John Wiley & Sons Inc.
- Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81, 219-227.
- Shavelson, R. J., Hubner, J. J. & Stanton, G. C. (1976). Self-concept : validation of construct interpretation. *Review of Educational Research*, 46(3), 407-441.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and involvements as mechanisms producing commitment to the organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 142-150.
- Sim, J. J., Goyle, A., McKedy, W., Eidelman, S. & Correll, J. (2014). How social identity shapes the working self-concept. *Journal of Experimental Social Psychology*, 55, 271-277.

- Simard, G., Doucet, O., & Bernard, S. (2005). Pratiques en GRH et engagement des employés: le rôle de la justice. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 60(2), 296-319.
- Skitka, L. J. (2003). Of different minds : an accessible identity model of justice reasoning. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 286-297.
- Slotter, E. B., Gardner, W. L. & Finkel, E. J. (2010). Who am I without you ? The influence of romantic breakup on the self concept. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 36(2), 147-160.
- Solinger, O. N., Van Olffen, W. & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of organizational component. *Journal of Applied Psychology*, 93(1), 70-83.
- Stapel, D. A. & Koomen, W. (2001). I, We, and the effects of others on me : how self-construal level moderates social comparison effects. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (5), 766-761.
- Sveningsson, S. & Alvesson, M. (2003). Managing managerial identities : Organizational fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10), 1163-1193.
- Sweeney, P. D. & Mc Farlin, D. B. (1993). Workers' evaluations of the « ends » and the « means » : an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 55, 23-40.
- Taguieff, P. A. (1988). L'identité nationaliste. *Editions Hazan|« Lignes »*, 3(4), 14-60
- Thietart, R. A., & coll. (2007). *Méthode de recherche en management* (3ème éd.), Paris : Dunod.
- Triandis, H. C. (1989). The self and the social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review*, 96(3), 506-520.
- Triandis, H. C. & Suh, E. M. (2006). Cultural influences on personality. *Annual Review of Psychology*, 53, 133-160.
- Turner, J. C., Brown, R. J. & Tajfel, H. (1979). Social comparison and group interest in ingroup favouritism. *European Journal of Social Psychology*, 9, 187-204.

- Turner, J. C., Oakes, P. J., Haslam, S. A. & McGarty, C. (1994). Self and collective : cognition and social context. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20(5), 454-465.
- Vallerand, R. J. & Thill, E. E. (1993). *Introduction à la psychologie de la motivation*. Montréal : Études vivantes.
- Vallerand, R. J. (2006). *Les fondements de la psychologie sociale* (2è éd.). Boucherville, Québec, Canada: Gaëtan Morin.
- Van Knippenberg, D., Van Knippenberg, B., De Cremer, D., & Hogg, M. A. (2004). Leadership, self, and identity: A review and research agenda. *Leadership Quarterly*, 15, 825-856.
- Vandenberghe, C., Delobbe, N. & Karnas, G. (2003). *Dimensions individuelles et sociales de l'investissement professionnel*. Actes du 12è congrès de psychologie du travail et des organisations. Récupéré le 28 février 2016 du < <https://books.google.ca/books?id=wJqOGfkP2AwC&pg=PA143&lpg=PA143&dq=justice+procedurale+passive&source=bl&ots=oqSB1Lp94k&sig=bLgjAzBfMGhWsc11BA4VT9tXFVs&hl=fr&sa=X&ved=0ahUKEwi8kaz49prLAhUHroMKHTcmBR4Q6AEIIDA#v=onepage&q=justice%20procedurale%20passive&f=false> >.
- Vandenberghe, C. (2004). Conserver ses employés productifs. Nature du problème et stratégies d'intervention. *HEC Montréal | « Gestion »*, 29(3), 64-72.
- Vanderberhe, C. (2015, August). Affective organizational commitment and employee performance : a social comparison perspective. *Paper presented at the Academy of Management Conference*, Vancouver, Canada.
- Wasti, S. A. & Can, Ö. (2008). Affective and normative commitment to organization, supervisor, and coworkers : do collectivist values matter? *Journal of Vocational Behavior*, 73, 404-413.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in organizations: a normative view. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, L. J. & Anderson, S. E. (1991). Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and In-role behavior. *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

Yousef, D. A. (2003). Validating the dimensionality of Porter et al.'s measurement of organizational commitment in non-western culture setting. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 1067-1079.